

Crianzas y Políticas en los Andes



aprendiendo de experiencias exitosas



Serie **Aprendiendo
desde la Experiencia**
Nro. 1, Enero 2006

Crianzas y Políticas en los Andes: aprendiendo de experiencias exitosas

© Centro Internacional de la Papa (CIP), 2006

ISBN 92-9060-273-2

Las publicaciones del CIP contribuyen con información importante sobre el desarrollo para el dominio público. Los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones. Se solicita respetar los derechos de autor del CIP y enviar una copia de la publicación donde se realizó la cita o se publicó el material, al Departamento de Comunicación y Difusión a la dirección que se indica abajo.

Centro Internacional de la Papa
Apartado 1558, Lima 12, Perú
cip@cgiar.org • www.cipotato.org

Editores: Enrique Nolte y Judith Kuan

Instituciones responsables: Iniciativa Crianzas y Políticas en los Andes / CONDESAN / Pro Poor Livestock Policy Initiative – FAO

Serie: Aprendizajes desde la experiencia

Número: 1

Coordinación editorial: CONDESAN / InfoAndina

Fotos: ITDG, Cáritas del Perú

Derechos de autor: Este documento puede ser reproducido libremente siempre que se cite la fuente. La versión electrónica de esta publicación cuenta con licencia Creative Commons: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>

Producido por el Departamento de Comunicación y difusión

Coordinadora de producción : Cecilia Lafosse

Diseño y diagramación: Nini Fernández-Concha Bernales

Impreso en el Perú por Comercial Gráfica Sucre
Impresión: 500
Junio 2006

Presentación

Introducción

Parte 1. Aprendizajes a partir de buenas prácticas en las crianzas y políticas en los Andes

1.1. ¿Qué funcionó y por qué?	12
1.2. ¿Qué hace que un Proyecto sea exitoso?	16
1.3. ¿Qué no funcionó y por qué?	18
1.4. Lecciones aprendidas y posibilidad de réplica.	21
1.5. Recomendaciones para el éxito de proyectos pecuarios orientados a reducir la pobreza.	23

Parte 2. Experiencias exitosas de crianzas y políticas en los Andes

2.1. Experiencias en Perú.	
2.1.1. Desarrollo de capacidades, incremento productivo y mercadeo de leche y derivados en comunidades campesinas del altiplano de Puno (Puno, Cáritas del Perú).	25
2.1.2. Experiencia exitosa del Proyecto Manejo de Recursos Naturales – MARENASS y la Comunidad Campesina de Tahuapallcca de Espinar – Cusco (Cusco, MARENASS).	30
2.1.3. Proyecto integral de desarrollo ganadero Manallasacc (Ayacucho, Dirección Regional Agraria Ayacucho del Ministerio de Agricultura del Perú).	37
2.1.4. Escuela de Kamayoq: promoviendo mercados de asistencia técnica	47

pecuaria de campesino a campesino para el alivio de la pobreza en la sierra sur del Perú (Cusco, Soluciones Prácticas – ITDG).	
2.1.5. Capacitación y promoción del empleo en ganadería lechera en Cajamarca (Cajamarca, FONCREAGRO).	58
2.1.6. Incremento del empleo e ingreso en microproductores y microprocesadores lecheros de Hualgayoc (Cajamarca, Consorcio ADRA Perú y Quality Consulting).	65
2.2. Experiencias en Bolivia.	
2.2.1. Módulo comunal de procesamiento y comercialización de productos cárnicos de camélidos (La Paz, PRORECA).	71
2.2.2. Incremento de la producción agropecuaria y del ingreso familiar a través de la conservación y manejo de los recursos naturales y productivos (La Paz, CIPCA).	80
2.2.3. Proyecto de formación técnica y tecnológica en clasificación de fibra de alpacas con mujeres rurales del departamento de La Paz (La Paz, IICA).	87
2.2.4. Incremento de las rentas y del bienestar social de las poblaciones nativas del área natural de manejo integrado nacional Apolobamba (Apolobamba, CIPCA).	97

Anexos

1. Notoriedad de las experiencias ganadoras y meritorias para Perú y Bolivia	105
2. Directorio de contactos de experiencias ganadoras	111

La presente publicación sistematiza los resultados del Concurso de Experiencias Exitosas 2005, actividad impulsada por la Iniciativa “Crianzas y Políticas en los Andes”. Esta Iniciativa surge como un esfuerzo global de la FAO, en el marco del Pro-Poor Livestock Policy Initiative (PPLPI) apoyada por la Agencia de Desarrollo del Reino Unido (DFID) para aprovechar el potencial del sector pecuario en generar riqueza en zonas rurales, teniendo presente la protección ambiental y de la biodiversidad en el contexto de cada sub-región y a nivel mundial¹. En el caso de los Andes, la Iniciativa es impulsada por el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN)², con la colaboración de la FAO y la participación de Agencias Ejecutoras Nacionales: CIPCA en Bolivia, CARE en Perú y FEPP en Ecuador³.

La Iniciativa parte del reconocimiento de las características y potencialidades de la Región Andina. Se reconoce, asimismo, que las políticas vigentes en los países han dado origen a las condiciones de marginalidad de la actividad pecuaria en las zonas alto andina-o no las han resuelto-, a pesar de su potencial. El problema en el que se centra es el insuficiente aprovechamiento de la actividad pecuaria como alternativa para generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de la población pobre de las zonas alto andinas, debido a que el marco de políticas y acciones desplegadas no reconoce adecuadamente el potencial de la actividad pecuaria, ni elimina las barreras -incluyendo las institucionales- existentes para su desarrollo.

El Concurso de Experiencias Exitosas ha buscado incentivar a las unidades ejecutoras de programas y proyectos exitosos, tanto privados como públicos, nacionales y locales, a difundir su experiencia y hacer notar que, a pesar de las condiciones adversas, es posible lograr avances

en cuanto al desarrollo de la actividad pecuaria en zonas alto andinas. Sin duda, las crianzas de animales mayores y menores es una de las actividades económicas más importantes para las poblaciones de menores recursos económicos en estas zonas.

El objetivo del concurso estuvo destinado a reconocer, difundir y premiar proyectos de desarrollo concluidos a diciembre del 2004 o en ejecución con resultados verificables a la fecha, y/o negociación de políticas que hayan contribuido a la reducción de la pobreza alto andina a través de las crianzas. El proceso del concurso culminó satisfactoriamente, habiéndose presentado interesantes experiencias.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la evaluación de los casos presentados fueron:

- Concordancia con el objetivo de la Iniciativa Crianzas y Políticas en los Andes;
- Concordancia con las políticas nacionales de competitividad, desarrollo rural y de seguridad alimentaria;
- Ubicación en la zona alto andina y beneficio de la población objetivo;
- Impacto económico, ambiental y socio-cultural;
- Sostenibilidad económica, financiera, socio-cultural y ambiental;
- Nivel de participación pública y privada;
- Generación de capacidades;
- Replicabilidad;
- Cambios institucionales o instrumentación de políticas; y
- Originalidad de la experiencia.

El Comité Evaluador, integrado por especialistas en el tema, dio como resultado la selección de tres experiencias en el Perú y dos en Bolivia como las más promisorias. Además, se otorgaron menciones meritorias⁴ a tres experiencias del Perú y a dos de Bolivia. A continuación, presentamos la relación de las experiencias seleccionadas:

1 Para mayor información sobre la iniciativa regional se puede visitar:

<http://www.fao.org/ag/againfo/projects/en/pplpi/andean.html> (Sitio en inglés, visitado el 15 de diciembre de 2005) o el sitio: <http://www.condesan.org/propoor/> (Sitio en español, visitado el 15 de diciembre de 2005).

2 CONDESAN es una entidad que agrupa a varias organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que comparten la misma visión y enfoque para lograr el desarrollo de la región. Sus actividades se sustentan en los principios de la cooperación con miras a aumentar la eficiencia y la eficacia de las acciones encaminadas hacia el desarrollo rural.

3 CIPCA: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
CARE – Perú

FEPP: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio

4 **Experiencias Meritorias:** El comité de evaluación del Concurso de Experiencias Exitosas 2005 de la Iniciativa Crianzas y Políticas, consideró otorgar la distinción “**Experiencia Meritoria**” a los Proyectos que, sin haber resultado ganadores, merecen ser destacadas por sus interesantes aportes en los criterios de evaluación del Concurso. Por ello forman parte de esta publicación, a fin de aprovecharlos como experiencias exitosas.

Experiencias ganadoras en Perú

Orden	Experiencia	Ubicación	Organización
1	Desarrollo de capacidades, incremento productivo y mercadeo de leche y derivados en comunidades del altiplano.	Puno	Caritas del Perú
2	Experiencia exitosa del Proyecto Manejo de Recursos Naturales – MARENASS y CC de Tahuapallcca.	Cusco	MARENASS
3	Proyecto integral de desarrollo ganadero Manallasacc.	Ayacucho	Dirección Regional, Ministerio de Agricultura

Experiencias ganadoras en Bolivia

Orden	Experiencia	Ubicación	Organización
1	Módulo comunal de procesamiento y comercialización de productos cárnicos de camélidos.	La Paz	PRORECA
2	Incremento de la producción agropecuaria y del ingreso familiar a través de la conservación y manejo de recursos naturales productivos.	La Paz	CIPCA

Experiencias meritorias en Perú

Orden	Experiencia	Ubicación	Organización
4	Escuela de Kamayoq: promoviendo mercados de asistencia técnica pecuaria de campesino a campesino.	Cusco	ITDG
5	Capacitación y promoción del empleo en ganadería lechera en Cajamarca.	Cajamarca	FRONCREAGO
6	Incremento de empleo e ingreso en microproductores y micropro-cesadores lecheros de Hualgayoc.	Cajamarca	ADRA PERU &, Quality Consulting

Experiencias meritorias en Bolivia

Orden	Experiencia	Ubicación	Organización
3	Formación técnica y tecnológica en clasificación de fibra de alpacas con mujeres rurales del departamento de La Paz.	La Paz	IICA
4	Incremento de las rentas y del bienestar social de las poblaciones nativas del área natural de manejo integrado nacional de Apolobamba.	Apolobamba	CIPCA

Agradecemos al Dr. Enrique Nolte, quien estuvo a cargo de la edición y comentarios del presente documento. Así también al Pro Poor Livestock Policy Initiative de la FAO por ser el gestor de la Iniciativa; a la Unidad de Coordinación de CONDESAN por su valioso apoyo; a InfoAndina por su contribución en la difusión del Concurso y en concretar la presente publicación, y a todas las instituciones y personas que participaron en el proceso del Concurso de Experiencias Exitosas 2005 y contribuyeron con este documento.

Judith Kuan

Coordinadora de la Iniciativa "Crianzas y Políticas en los Andes"

Lima, enero 2006

Esta publicación presenta los cinco proyectos que resultaron ganadores y los cinco que clasificaron como casos meritorios en el Concurso “Experiencias Exitosas en Crianzas y Políticas en los Andes 2005” convocado por CONDESAN y la “Iniciativa Crianzas y Políticas en los Andes”. De ellos, seis proceden del Perú y cuatro de Bolivia.

Este documento busca difundir los casos seleccionados para que sirvan de orientación a otros proyectos, nuevos o en proceso de ejecución, dirigidos a los productores de la zona alto andina dedicados a las crianzas de animales mayores y menores. El enfoque principal está en los pequeños productores que deben insertarse en las cadenas productivas para que puedan acceder a los mercados locales, subregionales o internacionales.

Esta publicación presenta las experiencias ganadoras y meritorias del mencionado Concurso y sistematiza lo que los casos, en conjunto, nos dejan como aprendizajes, poniendo énfasis en las políticas y el entorno que aparecen como más favorables para que las iniciativas de crianza tengan mayor impacto en la mejora de condiciones de vida de los pobladores pobres de los Andes.

En la primera parte del documento se ofrece un comentario por cada Proyecto, destacando lecciones y explicando su relevancia y los factores de entorno, diseño, ejecución o de resultado que puedan ser tomados como ejemplos dignos de imitar o de considerar. Se ha puesto énfasis especial en la identificación de políticas que han hecho posibles que esos proyectos alcancen mejores resultados o que, de crearse, puedan mejorar la eficacia y la eficiencia de sus intervenciones.

En la segunda parte del documento se ha realizado un esfuerzo de estandarización de la estructura de los textos de los proyectos presentados, y cada una de las instituciones que presentaron proyectos fueron contactadas para completar o complementar la información, y para concordar también los contenidos finales.

En la medida de lo posible se ha logrado que cada una de las experiencias presentadas siga la siguiente estructura:

Antecedentes

- Explica el entorno y la definición del problema.

Características del Proyecto

- Instituciones ejecutoras y de financiamiento y organizaciones participantes.
- Fuentes de financiamiento, presupuesto, plazo de ejecución (inicio y término del proyecto).
- Objetivos-metas-indicadores.
- Descripción del proyecto y componentes.

Impactos, Resultados y Sostenibilidad

- Impacto económico, socio-cultural y ambiental.
- Nivel de participación pública y privada; y generación de capacidades.
- Sostenibilidad económica, financiera, socio-cultural y ambiental.

Relación con Políticas Públicas y Cambios institucionales

- Concordancia con el marco de políticas de la Iniciativa FAO – CONDESAN.
- Concordancia con el marco de políticas nacionales.
- Políticas públicas y privadas que contribuyeron al éxito del proyecto.
- Vacíos de políticas cuya superación ayudaría a elevar la eficacia y eficiencia del proyecto.

Replicabilidad y Difusión

Lecciones Aprendidas

La justificación de este esfuerzo reside en las múltiples evidencias existentes, en la importancia de las crianzas como medio de lucha contra la pobreza de las poblaciones más afectadas por ese flagelo en todo el mundo. Además, en el caso específico de los países de América del Sur y del Área Andina en particular, ha surgido la necesidad de promover una reingeniería de la ganadería especialmente en la zona alto andina. Las políticas de orden macroeconómico y las políticas sectoriales se han centrado en los segmentos de desarrollo más competitivos de los diversos países, con poca atención a los requerimientos de apoyo al desarrollo de las zonas alto andinas.

Por ello, se requiere mejorar el conocimiento de esas realidades y de las políticas y proyectos de apoyo existentes, a fin de ofrecer a las diversas instancias públicas y privadas responsables del diseño y ejecución de políticas, criterios para la formulación y priorización de propuestas de políticas e inversiones que faciliten su discusión e implementación.

Aprendizajes a partir de los factores que influyen en el éxito de experiencias en crianzas

En el presente acápite se destaca las lecciones recogidas respecto a los factores que pudieron haber influido en las experiencias exitosas, y la existencia, deficiencias y carencias de políticas relacionadas directa o indirectamente con el desarrollo de las actividades pecuarias, en tanto constituyen un instrumento real de lucha contra la pobreza. Su identificación ha sido resultado de la evaluación de los proyectos ganadores y las denominadas experiencias meritorias del concurso “Experiencias Exitosas 2005” de la iniciativa Crianzas y Políticas en los Andes, así como de las reflexiones que el proceso del concurso ha motivado.

Las apreciaciones que se ofrecen, no se pueden generalizar. Sin embargo, se considera que se ha conseguido un aporte valioso para que, desde la perspectiva de cada país y, ojalá, en entornos de coordinación y acción conjunta, se puedan generar cuerpos de políticas y cambios institucionales que mejoren las posibilidades de intervención en el subsector pecuario, en los programas nacionales e internacionales de lucha contra la pobreza.

El hecho de mencionar la existencia de algunos factores y específicamente políticas favorables no implica que éstas sean necesariamente suficientes. Lo que sí implica es que han estado presentes para facilitar la ejecución de un proyecto de apoyo al desarrollo que ha sido exitoso, en parte, gracias a la existencia de dichos factores. Del mismo modo, cuando se hace referencia

a las carencias y a los factores de “no éxito”, no es que exista necesariamente una ausencia total de los mismos, sino que se pretende señalar que son insuficientes y susceptibles de mejora.

Las experiencias premiadas destacan la relevancia del desarrollo de las actividades pecuarias en la generación de ingresos de las familias rurales. Los casos muestran resultados favorables en la aplicación de políticas no asistencialistas y en el trabajo sinérgico entre organizaciones de la sociedad civil – instituciones públicas – empresas y población rural, destacando el rol de compromiso y creativo de algunas ONG y Proyectos Especiales.

Por otro lado, se rescata la importancia de la formalización de las actividades agropecuarias, la necesidad de apoyo al trabajo central de la mujer en la ejecución de las actividades pecuarias y la revalorización de culturas y técnicas ancestrales.

Las experiencias señalan que ha habido éxito en la aplicación de buenas prácticas y en la innovación de procesos en el manejo de los recursos naturales, en el desarrollo de forrajes, en la combinación de técnicas modernas y ancestrales y en la valoración de activos. Destacan también la aplicación de adecuadas tecnologías y técnicas de producción, la aplicación de metodologías de enseñanza horizontal con acreditación y en forma bilingüe, la apertura de mercados para productos étnicos y el uso de instrumentos particulares de financiamiento.

1.1. ¿Qué funcionó y por qué ?

Las Medidas de Política

La primera cuestión en la explicación de los proyectos exitosos como los que se han revisado para el presente Concurso, es que hay una voluntad de progreso de las poblaciones y que existen instituciones y marcos generales de tipo social, político, institucional, organizativo y legal, que hacen que esa voluntad se convierta en el motor del proceso de auto transformación de la sociedad, con lo cual el Estado, las ONG y la Cooperación Internacional entran en sintonía. Todos los proyectos que han sido seleccionados muestran claramente esta primigenia necesidad y vocación de las poblaciones atendidas.

La segunda cuestión es que existen medidas de política expresamente destinadas al incremento de la producción y la productividad, al buen uso de los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, que concurren desde diversas perspectivas hacia iniciativas de desarrollo que implican una tendencia hacia una mejor organización de la sociedad, la introducción de innovaciones tecnológicas, la capitalización de las fincas, las mejoras en los procesos de poscosecha, a partir de una aproximación más realista al mercado y a sus reglas propias y reglas y exigencias en cuanto a disciplina, calidad, empaque, formalidad, etc. Hay marcos legales desde la cuestión ambiental y agropecuaria, así como tratamientos especiales para la identificación, diseño y gestión de proyectos de desarrollo rural vinculados a la ganadería, tanto en Bolivia como en el Perú.

La tercera cuestión es el complejo y amplio trabajo de conformación y gestión del sistema de cooperación para el desarrollo que constituyen tanto el Estado como las ONG y las agencias que aportan recursos técnicos y financieros. Aunque, como en cualquier otro campo del accionar humano, hay casos positivos y negativos, más eficientes y menos eficientes, en los proyectos exitosos es un factor común que ha existido alguna agencia o entidad, pública o privada, que tuvo el interés y la capacidad institucional para proponer y llevar a cabo una iniciativa específica que respondió a una necesidad de la población y que fue al menos parcialmente resuelta gracias a dicha intervención.

En el presente caso, el Concurso ha encontrado una gama bastante amplia de la naturaleza de las instituciones: desde el Estado (Ministerio de Agricultura, Dirección Regional Agraria, Agencia Agraria local), en el caso de Manallasacc, o del Estado con participación financiera internacional, como MARENASS, que cuenta con el auspicio del FIDA y que ejecutó el Ministerio de Agricultura; o entidades internacionales multilaterales, como el caso del IICA en Bolivia; hay ONGs nacionales, como CIPCA en Bolivia y FONCREAGRO en el Perú; ITDG Y ADRA son ONGs internacionales con capítulos nacionales y también regionales.

Los países tienen en sus estructuras administrativas algunas organizaciones que ordenan, regulan y supervisan las intervenciones de la Cooperación Internacional y sus conexiones con las ONGs y otras entidades que ejecutan Proyectos. En el Perú dicha instancia es la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, que está en el ámbito de la Oficina de la Presidencia del Consejo de Ministros, aunque anteriormente estuvo en el Ministerio de Relaciones Exteriores y otros.

Del análisis del éxito de las experiencias y las políticas implementadas se ha logrado identificar algunas políticas que habrían facilitado su resultado y que valdría la pena considerar en un estudio más amplio sobre el particular:

- Existen políticas y una normatividad que plantea exigencias de formalidad y de cumplimiento de normas de calidad para acceder al mercado y cuya observación genera oportunidades de desarrollo y de mercado.
- Las políticas nacionales e internacionales, bilaterales y multilaterales, públicas y privadas, que hacen posible la disponibilidad de recursos técnicos y financieros de la CTI (Cooperación Técnica Internacional) para actividades relacionadas con el desarrollo, tienen como temas principales la ganadería y la lucha contra la pobreza.
- Las políticas que promueven prioritariamente la atención a poblaciones que ocupan espacios muy distantes, de difícil acceso y rigor climático, requieren financiamientos especiales con subsidios que deben ser asumidos por la sociedad en su conjunto, y también otras formas de atención y promoción. Con frecuencia esos espacios son una suerte de banco de valores culturales y de tradiciones que no son suficientemente valorados por los promotores de políticas de cada país.
- Existen políticas que requieren contar con formas de financiamiento no bancarias, adecuadas a las condiciones particulares de los productores y sus organizaciones y que no califican para el crédito convencional, pero que pueden caer en un populismo que destruya al sistema crediticio. No se debe confundir los Fondos Rotatorios con el asistencialismo. Es necesario que las políticas

relativas al crédito, cualesquiera sean las modalidades y los grupos meta, ayuden a construir verdaderas conciencias y disciplinas de crédito, distanciándolas y diferenciándolas de cualquier mecanismo de subsidio o similares.

- Se aprecia la existencia de políticas y de normas de uso de recursos naturales y de instituciones públicas y privadas que vigilan la conservación ambiental y monitorean el aprovechamiento de recursos naturales. Sin embargo, también se aprecian importantes flaquezas en estos sistemas. No sólo se debe buscar una fiscalización policial sino también generación de conocimientos y sistemas de motivación y capacitación. Esto incluye los asuntos relacionados con la eliminación de residuos y reciclaje donde sea posible de realizar, esperando se obtengan ventajas económicas.
- Utilización de Servicios Privados de Asistencia Técnica: Es una de las nuevas corrientes más promovidas en los países andinos especialmente por el FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), desde el Proyecto FEAS (Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra) y posteriormente en otros países como Perú y en Bolivia. Esta política requiere no sólo convencer a los productores individuales y organizados sino también a los profesionales disponibles en cada localidad, de que es posible invertir en la aplicación de técnicas más modernas y mejores para elevar la productividad; y que los productores, aún siendo pobres, pueden hacer tales esfuerzos, especialmente si llegan a un acuerdo con los profesionales y expertos prácticos, de modo que sus honorarios puedan, al menos parcialmente, ser cubiertos en forma diferida y a partir de las mayores ganancias que se pueden obtener gracias a la aplicación de mejores técnicas productivas, de poscosecha, de transformación y de comercialización.
- Sobre la publicidad promocional: algunas experiencias muestran que es posible apoyar los procesos de la mejora productiva con información de tipo comercial, que explique a los usuarios o consumidores sobre las bondades de un determinado producto o línea de productos. Esto puede ser parte de campañas de promoción turística a nivel de regiones o espacios menores dentro de cada país, aunque pueden convertirse en políticas nacionales y supranacionales de promoción en mercados mayores, como por ejemplo entre los países de América, el contexto de la Unión Europea, la China o el Sudeste Asiático.

La Institucionalidad

Los aspectos institucionales a veces se toman casi como axiomáticos, cuando en realidad demandan procesos y esfuerzos complejos y de largo plazo. Aparentemente, el problema es menor en las instituciones de servicio, ya sean públicas o privadas, porque se constituyen bajo el mandato y la reglamentación de una ley o de un estatuto (como es el caso de las asociaciones y las ONGs).

En cambio, se presenta como bastante más complejo cuando se trata de poblaciones tradicionales, que obedecen a sus propios códigos (incluyendo los elementos generados y controladores del conflicto) y están dentro de sistemas culturales con normas no escritas y de identificación compleja. Todos esos son elementos condicionantes del comportamiento colectivo, que define y diferencia las idiosincrasias entre los pueblos.

Los proyectos de desarrollo, para ser exitosos, no pueden soslayar la existencia de esas condiciones y tienen que alcanzar la capacidad para articularse con sistemas culturales diversos. Los Estados van generando en el tiempo, políticas de estímulo a la organización social, aunque pueden terminar siendo intervencionistas, como en el caso de lo que fue la Ley General de Comunidades Campesinas en el Perú. Con el tiempo, las políticas van evolucionando también.

Así, en la década pasada se privilegió la estructura empresarial de la organización campesina, creándose una normatividad superficial y artificial como la que se refería a las Empresas Comunales y sus instancias de segundo y tercer piso, con las Centrales Comunales y las Empresas Multicomunales que no pudieron ser sosteniblemente adoptadas por las poblaciones. Luego surgió la noción de las Cadenas Productivas.

Entre los Proyectos que se seleccionaron en el presente Concurso, destacan por los niveles logrados en la participación de las organizaciones locales, los de PRORECA y CIPCA en Bolivia, y los de MARENASS, Caritas e ITDG en el Perú.

Las Buenas Prácticas

La organización de todos los proyectos de desarrollo, después de cumplidos los pasos y requisitos para identificar un espacio geográfico y social, ineludiblemente tienen que comprender objetivamente el sistema en el que se pretende intervenir y hurgar en el portafolio de recursos tecnológicos, para identificar aquellas innovaciones que resuelven los problemas más limitantes para la eficiencia de ese sistema y cuya adopción llevará a un incremento de la productividad, la rentabilidad y la competitividad, atendiendo a la cuestión de la conservación y buen uso de los recursos naturales.

En cada país existen sistemas académicos, constituidos por las universidades y algunas entidades públicas como el INIEA en el Perú y el IBTA en Bolivia, con diversos niveles de capacidad, que proveen valiosos servicios de investigación y experimentación en busca de soluciones a los procesos biológico-productivos, de utilización de recursos, de transformación y de comercialización; también hay, aunque en una condición deficitaria, con menor grado de precisión de objetivos y de resultados visibles, estudios de tipo socio cultural. Existen instituciones y políticas de apoyo a esos sistemas así como de concertación y complementación de sus capacidades, como ocurre con el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Perú (CONCYTEC).

Para la difusión de sus hallazgos científicos y técnicos, el sistema emplea diversos medios escritos, electrónicos, etc., y preparan/actualizan a los profesionales que los aplican, ya sea en las carreras regulares, en programas de perfeccionamiento (post grado) y de reciclaje (cursos de extensión, capacitaciones profesionales, etc.). Todo ello obedece a políticas específicas aunque con frecuencia adolecen de falta de eficiencia y de recursos para el cumplimiento de sus objetivos. Hay un déficit notable de medios de divulgación de los resultados, ya sea mediante revistas especializadas, congresos y certámenes similares. Inclusive el uso de los medios electrónicos en este campo, en los países andinos, puede considerarse bastante limitado, a pesar de que su costo es mucho menor con relación a su cobertura.

Son ejemplo de la aplicación de desarrollo del conocimiento sobre procesos y mercados, los proyectos de elaboración de *charqui* (PRORECA) y otros derivados de la carne de camélido, el de manejo de la fibra de esas mismas especies (IICA), en los de queserías familiares (ADRA) o en el de siembra de nuevas variedades de forrajes de mayor capacidad de adaptación al clima y demás duras condiciones ecológicas del altiplano (CARITAS). En la aplicación de métodos novedosos de motivación, capacitación y asistencia técnica se tiene como ejemplo al proyecto de ITDG en el Cusco.

Aunque una descripción de cada proyecto para estos efectos puede resultar sumamente extensa, lo esencial es descubrir que algunas veces las políticas pueden ser muy explícitas y tener un nombre propio o, como pasa más frecuentemente, pueden ser más generales, o difusas, por lo que no siempre están tan a la vista o tan claras como para poderlas individualizar, mejorar o complementar.

1.2. ¿Qué hace que un proyecto sea exitoso?

Los Actores

Se pueden distinguir tres actores centrales en cada uno de los proyectos exitosos, además de algunos complementarios y colaterales.

El actor principal es la población local, con su historia, su cosmovisión y su cultura; esa población que está deseosa de progreso y urgida por superar la pobreza y el aislamiento. Pero no es un conjunto uniforme de individuos sino una agrupación de personas con sus propias percepciones y roles al interior de sus familias y comunidades, como núcleos sociales, y de sus parcelas y rebaños, como unidad empresarial o pre empresarial, sobre las cuales pueden aplicar nuevos conceptos e innovaciones tecnológicas. Se puede describir en cada uno de los diez proyectos finalistas y en todos los que no fueron seleccionados, a una población que fue tipificada, al segmento de ella que fue directamente atendido y las diversas maneras en que todo el colectivo social fue reaccionando ante la propuesta del respectivo proyecto y su correspondiente oferta de servicios.

En algunos casos estas poblaciones buscan activamente apoyo, con gestiones diversas ante las entidades públicas y las ONG; en otros casos (la mayoría) responden a iniciativas tomadas en primera instancia por las agencias de desarrollo, basadas en su conocimiento de los espacios geográficos y sociales, así como en diagnósticos más específicos.

Pero también es necesario reconocer que se ha ido formando con el tiempo, una tendencia a declarar siempre, que las intervenciones de la cooperación se deben a pedidos expresos de las poblaciones locales; cuando lo que frecuentemente ocurre es que son las instituciones las que se aproximan a las poblaciones con propuestas determinadas. No obstante, como se evidencia en el caso del Proyecto del CIPCA en Apolobamba, la iniciativa de la intervención se desencadena como parte de una estrategia de gestión de una zona de reserva natural protegida oficialmente y que requiere de una mejora en el uso de los recursos naturales contenidos en su espacio.

Los Conductores del Proyecto

La conducción de un proyecto no se limita al seguimiento de unas pautas establecidas en los respectivos convenios de cooperación sino a la mirada atenta al desenvolvimiento social, político, económico, climático, tecnológico y de mercado, de su entorno. Por ejemplo, los proyectos relacionados con el *charqui* de camélido (PRORECA y CIPCA, en Bolivia) han tenido que ir ajustándose a las orientaciones y exigencias de su mercado. Sin embargo, no siempre se alcanza ese tipo de éxito ya que, si bien las decisiones de gestión son muy importantes, no representan todas las causas del éxito (o del fracaso) de un proyecto. En el caso del Proyecto del IICA, se destacan las decisiones para mantener la opción de género, que partía de niveles sumamente bajos de escolaridad y de participación de la mujer, para alcanzar importantes logros en las capacidades de ese segmento específico de la población.

Las Políticas y los Cambios institucionales

Con frecuencia, las políticas tienen mucho más importancia de la que se reconoce o de la que se percibe, en los proyectos exitosos. Pero, como ya se ha señalado, los marcos legales de tipo sectorial, las políticas sociales de lucha contra la pobreza y de seguridad alimentaria, de uso adecuado de los recursos naturales, de promoción de la producción agropecuaria, de crédito, etc., son muy importantes. Por ejemplo, en el proyecto MANALLASACC, la presencia del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA) y otros similares de naturaleza municipal en el Perú, han generado mercados locales en el proceso de adquisición de alimentos para abastecer a los comedores populares. En este caso se trata de una política nacional con un instrumento bastante claro y específico, que llega a la mayoría de los distritos que están más afectados por la pobreza. No obstante esa cobertura y eficiencia, no es un instrumento de política ideal, puesto que este tipo de políticas debería tener plazos definidos.

Adicionalmente en el caso de ADRA, el municipio provincial ha apoyado y mejorado las condiciones generales de la Feria Semanal que se realiza en la capital provincial (Bambamarca), coadyuvando a la mejora de la comercialización de quesos en ese entorno, sectorizando los puestos de venta para reducir la contaminación.

A medida que los tiempos cambian, como en el caso de la globalización, la apertura comercial, la aceleración de las comunicaciones o el surgimiento de nuevos paradigmas políticos y sociales, las instituciones también están en la obligación de cambiar. Hace apenas una década se introdujo en su plenitud el sistema de planificación estratégica que, aunque tiene algunos vacíos y problemas ha servido para mejorar el acondicionamiento de las instituciones para su tarea de apoyo al desarrollo. Incluso en casos especiales y aun “contracorriente” como el Ministerio de Agricultura en el Perú, en el medio de una política general de reducción de responsabilidades al marco normativo, que tuvo la capacidad de convertirse prácticamente en un ejecutor, como en el caso de MANALLASACC.

Otros factores

Las convocatorias a certámenes (actividades programadas con anticipación, con agendas preestablecidas, etc.), motivadas por diferentes temas, hacia diferentes entornos y con diversas modalidades, constituyen

un factor importante en la identificación de problemas que pueden ser resueltos por la cooperación al desarrollo y en la creación de oportunidades para establecer contactos entre instituciones de apoyo y organizaciones sociales. Hay entornos como Cajamarca, Ayacucho y Puno, en los que la concertación se ha convertido en una práctica rutinaria, a lo cual ha contribuido notablemente la nueva política oficial peruana respecto a la elaboración de presupuestos participativos y la fiscalización social, respecto al uso del “Fondo de Compensación Municipal” (FONCOMUN).

Respecto a la ocurrencia de eventos (es decir, sucesos inopinados y literalmente eventuales, como inundaciones, sequías, sismos, etc.), también son fuente importante para el establecimiento de contactos y toma de iniciativas de cooperación, como es el caso de los proyectos de CÁRITAS y PRORECA en que un factor desencadenante fueron graves sequías y friajes.

1.3. ¿Qué no funcionó y por qué ?

Las Medidas de Política

Entre los factores que resaltan de la ausencia, deficiencia o de equivocada concepción de políticas y que se pueden identificar en casi todos los Proyectos, están los engorrosos procedimientos para tramitar y facilitar la formalización de las pequeñas empresas familiares o asociativas. Los procedimientos son burocráticos, ineficientes, morosos y onerosos, desmotivando a los ciudadanos interesados. En el Perú se han dado en el pasado, medidas llamadas “de simplificación administrativa” que el sistema burocrático se encargó de neutralizar.

Destaca principalmente la ausencia o insuficiencia en la aplicación de medidas de política, que contribuyan al aporte de la actividad pecuaria en la generación de ingresos. Al respecto, se han identificado las siguientes carencias:

- **Políticas sobre la Difusión de Experiencias Exitosas:** tanto los Gobiernos como las instituciones y redes privadas deberían generar políticas y contar con los medios para identificar, sistematizar y difundir las experiencias exitosas de desarrollo, especificando las condiciones generales de las intervenciones y los factores que permitieron que sean precisamente exitosas. A pesar de constituir un proceso en desarrollo como en la mayoría de los procesos sociales, cada proyecto y cada intervención es *sui generis*; es importante descubrir sistemáticamente los procesos metodológicos que suelen tener impactos positivos y favorables, fomentando el estudio entre el conjunto de personas e instituciones que buscan la promoción del desarrollo, para que recojan los aprendizajes pertinentes y los adapten y, eventualmente, los apliquen a sus realidades particulares.
- **Políticas sobre la Eficiencia de las Intervenciones Institucionales:** aunque es un tema bastante controversial, les corresponde a las redes especializadas y a los Estados la tarea de verificar que los recursos de la cooperación internacional sean utilizados en forma transparente dentro de los programas y proyectos que los originan y justifican y, sobretudo, que haya una concordancia entre las propuestas y los resultados. Para ello se requieren políticas que motiven, promuevan y verifiquen

el incremento constante de la calidad institucional. Dentro de ese mismo contexto, es muy poco lo que se hace para verificar la sostenibilidad de las intervenciones puesto que las evaluaciones se hacen generalmente antes o inmediatamente después de las fechas de terminación de los proyectos, sin un seguimiento en plazos mayores y que verdaderamente midan dicho indicador de desarrollo.

- **Sobre el Apoyo a Organizaciones:** en la actualidad hay una fuerte movilización de recursos hacia la formación, consolidación y fortalecimiento de organizaciones sociales. Con frecuencia se plantea la creación o continuidad de estas instancias como un prerequisite para la realización de intervenciones y muchas otras veces, se les pone en el mismo nivel de prioridad que los cambios tecnológicos o la adopción de formas empresariales en la conducción de las fincas familiares. Con frecuencia los informes sobre estos temas maquillan las realidades presentando como fuertes y funcionales estructuras que son realmente artificiales y como una forma de cumplimiento para asegurar la obtención de beneficios. Hay grandes deficiencias en el tema del tratamiento de asociatividad por las instituciones de promoción del desarrollo, con distintos matices en los países y con claras excepciones también. La cuestión es revisar cuán pertinente es la importancia que se le ha venido asignando al tema. En términos de políticas, hay algunos aspectos que corresponden estrictamente al sector privado y otros al sector público, debiendo protegerse la autonomía de las organizaciones privadas sin desconocer el derecho de los Estados para normarlo que corresponda.
- **Políticas sobre las Migraciones:** la condición de emigrantes hace que las personas sean más dinámicas y proactivas, obligándolas a buscar su desarrollo con más interés. Generalmente en los planes y proyectos de desarrollo se busca “reducir la emigración”, considerándola como un hecho social negativo de por sí, eludiendo que en muchos lugares ya no hay espacio para albergar a la población y que hay “excedentes” que es necesario reubicar para evitar la excesiva presión sobre los recursos naturales. Se percibe la falta de una definición de políticas sobre el particular y en especial un notable temor para afrontar abiertamente el problema, que tiene indudables complejidades sociales y políticas.
- **Políticas sobre Infraestructura Productiva:** tanto en los aspectos de la producción pecuaria básica como en los de la agroindustria, se requiere promover e incluso auspiciar inversiones y apoyo en el área de este tipo de infraestructura, lo que podría ser facilitado desde políticas adecuadas para estandarizar los diseños, los materiales y los procedimientos de construcción, a fin de ganar en eficiencia, reducción de costos y en el subsidio a los mismos, cuando sea necesario.
- **Políticas sobre Riego:** en algunos casos, existen pero en general pueden considerarse insuficientes, especialmente a nivel público. Es posible lograr mejoras relevantes en los sistemas de riego en las zonas alto andinas, mediante inversiones sencillas pero con la necesaria motivación y capacitación de los potenciales usuarios. La captación (“cosecha”) de agua, su distribución y la reducción de las pérdidas por filtración, percolación y evaporación pueden reducir el impacto de las estaciones de estío y las sequías.

- **Políticas sobre Servicios Básicos:** la provisión de estos servicios (electrificación, agua potable, saneamiento, salud y educación) mejora la autoestima y eleva la visión de futuro y el optimismo de los pobladores, haciéndolos por tanto, más dispuestos al cambio que busque su propio bienestar y con ello, a la adopción de innovaciones tecnológicas y empresariales. Existen políticas nacionales, regionales y locales sobre el tema, pero frecuentemente se manejan más durante períodos preelectorales con poca implementación en comparación con las necesidades y las ofertas.
- **Sobre la Infraestructura Vial:** la infraestructura vial es fundamental para que las familias que habitan en lugares aislados puedan llevar sus mercancías a las ferias y a otros mercados, con un esfuerzo o costo acorde con sus economías. Además, la provisión de estos medios para facilitar el transporte permite reducir, en general, el aislamiento en que suelen encontrarse. El problema puede ser el alto costo y la posible existencia de indicadores de evaluación económica privada que resulten negativos, lo cual debe contrastarse con los indicadores de tipo social.

De manera más general:

- Hay ausencia de políticas públicas amplias en la cobertura temática e intensas en la asignación de recursos para promover la erradicación de enfermedades zoonóticas y de todas aquellas que constituyen un impedimento para acceder al mercado internacional. Tales son los casos de la cisticercosis, la sarcosistosis, la brucelosis, la fiebre aftosa, entre otros.
- Existe un déficit de políticas (o, cuando las hay, se cumplen poco) para suprimir la utilización de productos farmacológicos considerados dañinos o peligrosos y que han sido restringidos o prohibidos en países industrializados. Dichos países, de manera contraproducente, permiten la comercialización de stocks remanentes o, peor aún, su fabricación para la comercialización en países en vías de desarrollo.
- Políticas sobre la creación y promoción de los llamados registros de marca de origen. Con tales iniciativas, especialmente cuando son sistemáticas y no ocasionales, se da a conocer la existencia no sólo de determinados productos sino también de los valores intangibles de las poblaciones que generan tales productos, tanto a nivel nacional como internacional. Constituyen otra forma de abrir oportunidades de mercado y, consecuentemente, deben estar precedidas y acompañadas por esfuerzos especiales de manera que la producción sea de calidad y uniforme y exista una relación y consistencia en el sistema de marketing y comercialización.
- Ausencia de una legislación adecuada sobre los controles y exigencias para la autorización de la comercialización y consumo de productos de leche y derivados. Mientras que es obvio que al Estado le compete la protección de la salud pública, en el caso del Perú la legislación se basa en normas de algunos países nórdicos, planteando vallas sumamente altas, que no solo son sumamente difíciles de alcanzar sino que no tienen en cuenta las mayores capacidades de la población nacional, respecto a sus mecanismos de defensa contra la infección microbiana.

Las Prácticas

Probablemente las ausencias en la participación en este Concurso incluyan a instituciones y proyectos que reconocen internamente la existencia de deficiencias en sus organizaciones y prácticas, que los ha llevado a evitar el escrutinio al que se exponen al convertirse en candidatos o participantes en un concurso. Esa es una razón por la cual se hace recomendable contar con un sistema de certificación de calidad institucional, que convierta en un requisito la posesión de una constancia de su formalidad, transparencia de procedimientos y eficiencia en la administración de recursos, especialmente cuando se trata del erario público o de la cooperación internacional.

La Institucionalidad

Dentro de este rubro es necesario considerar en primer término la parte de las organizaciones de base. En general, la asociatividad es débil. Las intervenciones suelen destinar importantes recursos a la creación y fortalecimiento de las mismas, quedando con frecuencia la duda sobre su sostenibilidad una vez que concluyen los proyectos que las fomentan y, con frecuencia, las tutelan. Diversos estudios han demostrado los bajos niveles de participación real, de continuidad, de corresponsabilidad (cumplimiento de compromisos). Se recurre para explicarlos a explicaciones vinculadas a la falta de tiempo o a la pobreza, aunque lo que puede haber detrás es una baja asociatividad por desconfianza o por razones más profundas aun. En general, se puede afirmar que este elemento es un indicador de escasa capitalización social, expresada por un comportamiento reactivo, de defensa o de presentación de pedidos de ayuda, pero poco proactivos o de propuesta que implique asumir compromisos conjuntos que vayan más allá de ciertas faenas. Es un tema a trabajar. En general, difícilmente los reportes de los proyectos inciden en este asunto con suficiente claridad.

En relación a la institucionalidad de las organizaciones que han conducido los proyectos exitosos, parte del hecho de haber llegado a ser consideradas en tal condición, implica que sus aspectos institucionales básicos están debidamente atendidos (formalidad, funcionalidad, capacidades administrativas y de gestión, etc.). Lo cual no debe conducir a una generalización, porque entre el universo de ONGs que hay en los países andinos existen organizaciones sumamente débiles o que no cumplen con las exigencias de formalidad exigibles.

1.4. Lecciones aprendidas y posibilidad de réplica

Medidas de política

El hilo conductor que pasa por las diversas experiencias ganadoras y exitosas del presente concurso, en términos de políticas, abarcan los siguiente puntos:

- Utilización racional, conservacionista y con sentido social y económico de los recursos naturales, incluyendo consideraciones sobre aprovechamiento y conservación de suelos y aguas, vegetación, diversidad, etc.

- Existencia de una política de incremento de la producción, productividad y competitividad agropecuaria.
- Consecuente con lo anterior, la direccionalidad hacia la integración de las poblaciones aisladas o excluidas, su incorporación al mercado a través de superar las condiciones de subsistencia a través de la incorporación de nuevos productos y procesos, la producción de excedentes y el establecimiento de los conocimientos y contactos con el mercado.

Han jugado un rol importante los programas de Cooperación Técnica y Financiera con recursos nacionales e internacionales, que tienen prioridades definidas sobre la base de la identificación de las poblaciones más pobres, aisladas y excluidas, pero con recursos suficientes para poder responder a las intervenciones en los campos de la innovación tecnológica, la organización social y la vinculación al mercado.

Prácticas

Aunque en la mayor parte de los casos se ha trabajado con notable energía en la introducción de nuevas tecnologías, es insoslayable el hecho de que se han aprovechado también los portafolios tecnológicos preexistentes, ya sea en temas de procesamiento de carne de camélidos, textiles, lácteos, etc. En los casos de las propuestas que han aplicado la enseñanza horizontal, se hace más evidente que las innovaciones “puras” (como salen descritas de los centros de investigación), son adaptadas a las culturas y otros factores locales de la percepción y la creatividad. Es por ello que resulta muchos más fácil y eficiente la transmisión de conocimientos a través de esta ruta, en comparación con la extensión clásica, de profesionales y técnicos a agricultores y ganaderos campesinos. En este sentido, se debe recomendar la mayor difusión y aplicación de dicha metodología de enseñanza de campesino a campesino.

Otro aspecto central es la constatación de los roles específicos de género en la mayor parte de las actividades relacionadas a la producción pecuaria. Una vez más se constata que la mayor parte de las actividades físicas y de las tomas de decisiones está a cargo de la mujer. De allí resulta la pertinencia de dar un tratamiento coherente a las intervenciones, entendiendo que los niveles de participación del segmento femenino no son iguales cuando los capacitadores y extensionistas son varones o mujeres, mientras que en el segmento masculino las diferencias de género de parte de los equipos técnicos tienen menor relevancia.

Institucionalidad

Coincidentemente, todas las experiencias seleccionadas han sido realizadas por instituciones que tienen largas y reconocidas trayectorias en el campo del desarrollo social y productivo en el medio rural. Tal coincidencia no puede considerarse aleatoria sino que responde al hecho de que las instituciones también maduran, consolidan sus capacidades de propuesta y gestión. Ello genera dialécticamente el problema de la expansión de las ONGs que apoyan el desarrollo en los diversos espacios geográficos y sociales de los Estados. Mientras que puede considerarse positivo que surjan nuevas instituciones,

una limitante para las mismas es que las financieras y demás agencias de cooperación les exigen experiencias previas que tienen bastante dificultad en acumular, en razón de esa misma restricción.

1.5. Recomendaciones para el éxito de proyectos pecuarios orientados a reducir la pobreza

En primer término, afirmar los conceptos expresados arriba, en “Lecciones aprendidas”. En segundo término, en la búsqueda de intervenciones realmente formativas y sostenibles con vocación transformadora, hay que buscar la aplicación de serias pautas conceptuales y metodológicas para promover la corresponsabilidad y la consecuencia con los compromisos por parte de las poblaciones atendidas. La aceptación sistemática de incumplimientos (que muy difícilmente aparecerán en las presentaciones), es negativa al desarrollo y constituye un ejemplo indeseable para los pobladores que sí están dispuestos a honrar sus compromisos.

En la misma línea, es necesario incidir en la premiación, estímulo o reconocimiento a quienes manifiestan en estos aspectos, las conductas positivas.

En lo anterior se debe incluir con mucha energía la atención a la cuestión del crédito. Por sus connotaciones a largo plazo y por el efecto de ejemplo para todo el sistema y para la convivencia entre sus actores, es imprescindible que todos los sistemas de crédito, públicos, privados, etc., sin excluir los Fondos Rotatorios, cumplan con las reglas de todo crédito, respecto a la cobertura de sus costos, a la existencia de intereses y a la recuperación completa o a la ejecución de garantías.

En lo tocante específicamente a los elementos y especies pecuarias, se resalta el hecho de la revaloración que ha venido ocurriendo en la última década respecto a la leche y al notable potencial para generar valor agregado a través de su procesamiento hacia derivados, especialmente los quesos. Es conveniente promover una orientación regional en la zona andina, con la perspectiva de convertirse en un proveedor de productos lácteos finos, de alto valor económico, aprovechando el nuevo potencial de producción forrajera en las zonas alto andinas, lo idóneo de su clima para la obtención de quesos madurados (y otros productos asociados como los jamones curados de cerdo que se cría sobre la base del suero remanente como subproducto de las queserías). Ello es doblemente pertinente en una perspectiva de la tendencia europea a estabilizar su capacidad de oferta de estos productos, frente a una constante alza en la demanda, especialmente por los de mayor calidad y exclusividad.

En el mismo contexto anterior, es necesario revisar en profundidad y en una perspectiva de vinculación al mercado, la conveniencia de superar la pequeña quesería semiartesanal familiar para pasar a inversiones mayores en intensidad de uso de capital y tecnología, capaces de reunir las condiciones requeridas para mercados internacionales altamente exigentes. La percepción es que los productores de limitados recursos pueden convertirse en la “cabecera de cuenca” de productos lácteos, cárnicos y textiles, en flujos que alcancen a los mercados internacionales pero que requieren insoslayablemente de otros

actores a lo largo de la cadena económica y de mercado, que hoy en día no existen o los hay en forma sumamente limitada.

Hace falta una forma de inversión privada dentro de sistemas más socializados, con mejores mecanismos de regulación que la sola confrontación en la negociación comercial de una empresa acopiadora poderosa frente a un pequeñísimo proveedor.

Lo anterior implica evidentemente la necesidad de nuevas y futuristas políticas tanto por parte de los Estados como de las ONGs y demás actores del proceso. Las ONGs tiene que evolucionar hacia esquemas institucionales más eficientes, más transparentes y más competitivos, para hacer posible el uso de recursos decrecientes de la cooperación internacional y, más importante aún, para poner en el futuro previsible la reducción y la desaparición de las necesidades respecto a dicha cooperación, a partir de un desarrollo tecnológico y social que permita a nuestros países acceder a relaciones más horizontales, menos dependientes y más dignas.

Desarrollo de Capacidades, Incremento Productivo y Mercadeo de Leche y Derivados en Comunidades Campesinas del Altiplano de Puno. Cáritas del Perú Primer Puesto - Perú

Antecedentes

El proyecto se inició en 1993 con el nombre de “Incremento Forrajero y Crianzas Familiares”; en el 2002 tomó el nombre de “Incremento Forrajero, Crianzas Familiares y Capacitación en el Mercadeo de Leche y Derivados”. Bajo la denominación actual ganó el IV Concurso Público de FONDOEMPLEO que está en su segundo año de ejecución. En la campaña 2004 – 2005, el Proyecto se amplió a las regiones de Cusco, Apurímac y Ayacucho, con recursos del Fondo PL-480 (EE.UU.), a través del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) del Ministerio de Agricultura. El proyecto busca apoyar el incremento de los ingresos de 19,500 familias campesinas dedicadas a la producción de leche mediante el desarrollo de capacidades productivas y de gestión empresarial para aumentar la productividad lechera y la producción de quesos de calidad comercial. Tiene como base la ampliación del piso forrajero con la instalación de alfalfas dormantes de alto contenido proteico y mayor productividad para la alimentación del ganado vacuno. Capacita a los productores que conducirán alfalfares bajo el régimen de secano, en zonas ubicadas entre los 3,600 hasta 4,500 msnm.

El incremento de la productividad permite un mejor aprovechamiento de la mano de obra y un incremento sustancial del empleo al incorporar mano de obra adicional en cada fase productiva, lo cual se mantendrá después de finalizado el proyecto debido a la prolongada vida útil de los alfalfares.

Características del proyecto

El Proyecto se ejecuta en el marco de la Cadena Productiva de Leche propiciada por el Ministerio de Agricultura con la participación de los diferentes agentes involucrados, teniendo en cuenta el enfoque de demanda. Se sustenta en cuatro componentes:

Componente 1: Incrementar la producción de alfalfa dormante de alto contenido proteico para la alimentación del ganado vacuno lechero, mediante la instalación de 4,470 ha en 25,000 parcelas de 20,000 pequeños productores capacitados. Cáritas provee la semilla de alfalfa dormante y roca fosfórica, complementada con capacitación y asistencia técnica continua. El resultado esperado es un rendimiento no menor de 45 t de alfalfa verde por ha/año y, en función del clima, de hasta 3 a 4 cosechas por año.

Componente 2: Incrementar la producción diaria de leche en 5 litros por vaca en un plazo de 3 años, ampliando el período de ordeño a 270 días, mejorando la calidad alimenticia de la vaca y desarrollando las capacidades de 6,000 pequeños ganaderos en la producción higiénica de leche.

Componente 3: Producir 1,041 TM de queso semiduro madurado en 45 queserías, así como 2,700 TM de queso "Paria" en 120 queserías tradicionales, mediante la capacitación y asistencia técnica a queserías y proveedores de leche en la Región Puno. Se pasa de una producción tradicional a una producción tecnificada de quesos con calidad comercial. Las queserías serán los principales centros de acopio de leche fresca para afianzar un sistema de comercialización que incida sobre los precios de la leche.

Componente 4: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial y sistemas de acopio de la producción, para insertarla en los mercados local, regional y nacional dentro de una concepción de cadena productiva; cooperando con seis organizaciones de productores de leche y una organización de empresas queseras. Los beneficiarios directos son 6,000 productores de la Región Puno.

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

La ejecución está a cargo de Cáritas del Perú¹ conjuntamente con las Cáritas de Puno, Juli y Ayaviri en la Región Puno; las Cáritas de Sicuani y Cusco, en la Región de Cusco; las Cáritas de Chuquibambilla y Abancay, en la Región Apurímac y la Cáritas Ayacucho, en la Región Ayacucho. El financiamiento proviene de FONDOEMPLEO en la Región Puno, y del Fondo PL 480 - Título I (USA) del Ministerio de Agricultura, para las regiones Puno, Cusco, Apurímac y Ayacucho. Se inició en noviembre 2003 y termina en octubre del 2006.

1 Calle Omicrón N° 492, Parque Internacional de la Industria y Comercio del Callao. Callao 3, Apartado N° 89 Callao, Perú.

Ubicación, población objetivo, importancia relativa

La relevancia social y la cobertura del proyecto es la siguiente:

Región Puno:	11 provincias,	78 distritos,	642 comunidades campesinas.
Región Cusco:	12 provincias,	29 distritos,	141 comunidades campesinas.
Región Apurímac:	6 provincias,	31 distritos,	50 comunidades campesinas.
Región Ayacucho:	3 provincias,	8 distritos,	34 comunidades campesinas.

Los beneficiarios directos del proyecto son: 24,784 familias: Puno: 15,329 familias; Cusco 2,763 familias; Apurímac 5,905 familias; y Ayacucho, 787 familias.

El diagnóstico muestra que el promedio de ingreso anual por hogar es de S/. 2,711.10. La mayor producción de productos pecuarios son la leche y el queso con el 75,1% y 35,5% respectivamente. El precio promedio del litro de leche es de S/. 0,70 y el Kg de quesillo fresco es de S/. 2,60. Los ingresos de las familias beneficiarias han aumentado en un 230% en el transcurso de dos años.

Impacto, resultados y sostenibilidad

Impactos

En lo económico

a. Componente alfalfa: Durante la ejecución del Proyecto se instalaron anualmente 900 ha. de alfalfares nuevos, lo cual demandará 12 jornales por ha para la siembra. La permanencia del alfalfar en el terreno (hasta 25 años) constituirá una demanda de 60 a 80 jornales para los 3 ó 4 cortes anuales. El Proyecto propone que el alfalfar tenga una rotación de 6 años. La generación de empleo incremental del proyecto es:

En la siembra de 2,700 ha se utilizan 12 jornales por hectárea, totalizando 32,400 jornales. Además, por concepto de cosecha, se calculan a razón de 900, 1800 y 2700 has por año, con 3 cortes por hectárea y 20 jornales por corte. El total anual es de 54,000, 108,000 y 162,000 jornales, respectivamente. Los jornales generados en tres años por el componente alfalfa totalizan 356,400.

b. Componente leche: Con el suministro de alfalfa en la alimentación se plantea un incremento general no menor de 5 litros/día/vaca sobre el actual nivel de productividad y con dos ordeños al día frente a uno solo cuando la producción es menor. La lactación se extiende a 270 días por vaca al año, aumentando las horas de trabajo con el ganado y los jornales para esta actividad. El cálculo es que una hora más equivale a 1/8 de jornal adicional, es decir, 810,000 jornales para el tiempo de ejecución del Proyecto ($0,125 \text{ de jornal} \times 360 \text{ días} = 45 \text{ jornales} \times 6,000 \text{ productores} = 270,000 \times 3 \text{ años}$).

c. Componente quesería: Al incrementarse la producción de leche, aumenta la producción de quesos, requiriéndose mayor número de jornales. La elaboración de quesos madurados con mayor valor comercial necesitan, a su vez, de mano de obra calificada. Además, esta actividad dinamiza otras actividades colaterales (comercialización, transporte). Los jornales son generados desde las queserías artesanales especializadas. Las queserías tradicionales, a pesar de que aumentan su producción y

mejoran su calidad, no incrementan jornales por unidad productiva sino por el número de unidades atendidas. El total de jornales mejorados generados por las queserías es de 32,400 (el total para los años 1, 2 y 3 es: 5,400, 10,800 y 16,200 jornales, para 15, 30 y 45 queserías, respectivamente).

El total de jornales generados por las tres actividades es de 1'198,800 jornales. Antes del Proyecto, los productores utilizaban 405,000 jornales en la producción de leche. La intervención del Proyecto, con la capacitación permanente y la asistencia técnica en esta actividad, generará 810,000 nuevos jornales y mejorará la eficiencia de los preexistentes. De acuerdo al factor utilizado por el AID (1/194 jornales) para convertir jornales a empleos permanentes en el área rural, el Proyecto estaría aportando 4,091 nuevos empleos en la Región Puno y mejorando la calidad de 6,257 empleos orientados a la producción.

En lo ambiental

El beneficio medioambiental que se genera con el cultivo de alfalfa se refleja en que:

- Las alfalfas dormantes son cultivos de larga permanencia en el terreno y ofrecen cobertura total del terreno reflejada en el número de plantas con que se inicia un alfalfar (250 plantas / m² al brote), culminando a los 20 años con 8 a 12 coronas por m². Esta condición evita la erosión hídrica y eólica.
- En terrenos de ladera se comporta protegiendo las tierras de la erosión hídrica, sin ofrecer inconvenientes para el corte a mano del follaje.
- La sombra que genera sobre el terreno evita el ingreso de gramíneas indeseables, que son sumamente sensibles a la ausencia de luz.
- La gran superficie foliar de la alfalfa dormante capta mayor cantidad de anhídrido carbónico de la atmósfera y libera mayor cantidad de oxígeno que las praderas naturales.
- Es un cultivo que mejora de la calidad de suelos por excelencia, utilizándose como cultivo pionero en los suelos que se incorporan por primera vez a la agricultura y como recuperador de suelos, para aquellos que han perdido su fertilidad por abuso del uso agrícola.
- Como leguminosa sobresaliente, contribuye notablemente al equilibrio del nitrógeno mineral en los suelos agrícolas.
- El Proyecto contribuye a disminuir la presión de carga animal sobre los pastos naturales alto andinos, evitando el proceso de desertización en el que se encuentran, sobre todo, los territorios de las comunidades campesinas.

En lo socio-cultural

Los grupos de productores de leche conformados alrededor de la quesería acopiadora constituyen las células para conformar las asociaciones de productores de leche por cuenca. Se están organizando para constituir la Asociación de productores por cuenca y comercializar volúmenes de calidad a las plantas industriales interesadas en comprar volúmenes de leche fresca de alta calidad. Se están conformando

Asociaciones de productores de quesos, siendo la cuenca de Taraco, provincia de Huancané, la primera en haberse constituido legalmente en Puno.

Sostenibilidad

El Proyecto con Fondo Empleo muestra una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 336,8% y una relación Beneficio:Costo (B/C) de 1,4. Estas cifras demuestran su alta rentabilidad económica. Posiblemente este hecho es el que genera la alta demanda por la implantación de alfalfares y producción de leche y queso. En las zonas donde aún no se han introducido los alfalfares, el valor de venta de una hectárea de pasto natural es de S/. 2,000.00 y en las zonas donde es común la siembra de alfalfares, el valor de venta de una hectárea es de S/. 23,000.00. Cáritas proporciona la asistencia técnica y la capacitación de los pequeños campesinos, quienes deben aportar al Proyecto los recursos que cubran básicamente el valor de las semillas y la roca fosfórica, de manera que cuando se les califique como capacitados y Cáritas se retire de la zona, se mantengan en la actividad recurriendo al mercado común de semillas e insumos sin sentir mayor impacto. Esta estrategia ha permitido que miles de campesinos continúen plantando alfalfares sin el apoyo de Caritas ni de otras instituciones, y que las regiones del Sur posean ya más de 30,000 has con alfalfares puros y asociados.

Las municipalidades distritales y algunas provinciales financian en parte el aporte de los beneficiarios, en algunos casos cancelando un porcentaje, en otros casos cooperando con roturar los terrenos de los campesinos. Algunas proporcionan técnicos de campo a disposición de Cáritas a tiempo completo. Todo ello sobre la base de convenios con cada Cáritas Diocesana. El Ministerio de Agricultura proporcionó en calidad de donación a Cáritas del Perú, semilla de alfalfa y roca fosfórica, complementando el Proyecto con el mejoramiento genético del ganado. El Gobierno Regional, mediante un convenio con su proyecto Praderas, equipó a 18 queserías para la elaboración de quesos madurados.

Replicabilidad y difusión

Es importante destacar el alto potencial de replicabilidad de este proyecto –en función de la experiencia de 14 años en Puno– que permite garantizar que toda la sierra alto andina puede albergar al Proyecto con mayores éxitos que en Puno donde se trabaja a 4,000 msnm, la zona más austral y con el clima más severo e impredecible del país.

Experiencia exitosa del Proyecto Manejo de Recursos Naturales – MARENASS y la Comunidad Campesina de Tahuapallcca de Espinar - Cusco. MARENASS (Ministerio de Agricultura –FIDA) Segundo Puesto - Perú

Antecedentes

En la Región Cusco los estudios indican que los ingresos familiares anuales equivalen a US \$ 250, haciendo casi imposible alimentarse adecuadamente, acceder a servicios básicos y permanecer en la comunidad con esperanzas de vida. En consecuencia, durante los años 80 y 90, más comuneros migraron en busca de trabajo para vender temporalmente su mano de obra por más de 3 meses cada año.

En Tahuapallca la línea de base es el “Mapa parlante de su Presente”, que muestra los recursos naturales deteriorados por efectos climáticos y porque la comunidad no tiene los conocimientos técnicos necesarios para preservarlos. Asimismo, se aprecia que el riego por gravedad erosionaba los suelos. Aunque la comunidad contaba con canales de agua, éstos no eran bien administrados porque no había una reglamentación. Tuvieron experiencia previa en el manejo de recursos naturales (conservación de suelos, producción agropecuaria, siembra de pastos, fitotoldos) y en organización comunal; se criaban animales criollos; la sanidad animal era pobre, de acuerdo a la disponibilidad económica, y no había infraestructura ganadera (los animales dormían a la intemperie), además del sobrepastoreo existente.

La actividad económica principal era la ganadería (compra y venta de vacunos, ovinos y camélidos) y la venta de carne.

Definición del problema

En el área de intervención de MARENASS las condiciones de extrema pobreza de las familias campesinas tienen consecuencias en la degradación acelerada de los recursos naturales expresada en la erosión de suelos, la deforestación, la escasez del recurso hídrico, el uso deficiente del agua, el deterioro de los pastizales andinos y el sobrepastoreo. La baja productividad, rentabilidad y competitividad de la actividad agropecuaria trae como consecuencia la inseguridad alimentaria. Los ingresos económicos son muy reducidos, lo que ocasiona baja escolaridad y constantes amenazas a la salud.

La violencia social a partir de los años 1980, provocó la migración de varones jóvenes y adultos. La mayor parte de la población en las comunidades estaba compuesta por mujeres (hasta el 75%). Ellas se hicieron cargo de gran parte del trabajo cotidiano, asumiendo las tareas que tradicionalmente están reservadas para los varones.

El trabajo de la mujer y sus hijos se vuelve cada vez más difícil como consecuencia del deterioro del medio ambiente. Los principales problemas están ligados al pastoreo y al abastecimiento de combustible, leña o bosta, debiendo recorrer distancias cada vez mayores para poder encontrarlos. El control del hato es cada vez más difícil porque los animales se dispersan en búsqueda de los escasos pastos.

Se estima que la pérdida anual de suelos en la sierra peruana, en pendientes inferiores al 30%, oscila entre 27 y 95 tm/has., mientras que la regeneración varía de 3 a 6 tn/ha. La erosión laminar, la más común, es provocada por lluvias que arrastran el material del suelo. A ello se suma la sucesión de cultivos y la reposición de nutrientes, lo que provoca la desaparición de la capa arable, que a su vez hace que el suelo se vuelva estéril e improductivo, perjudicando el principal patrimonio del campesino: su chacra.

Las praderas naturales constituyen la principal forma de uso de la tierra en las cuencas hidrográficas de la sierra, especialmente en las partes altas. La producción de agua y la calidad de la misma están directamente relacionadas con el manejo de los pastizales. El uso indiscriminado de los pastos y el sobrepastoreo provoca la regresión secundaria de la comunidad vegetal, fenómeno que se manifiesta en el reemplazo de especies forrajeras con otras nuevas sin valor forrajero.

La Comunidad de Tahuapallca

Las actividades económico-productivas de la comunidad se basan en la ganadería alto andina (ovinos, alpaca y vacuno criollo), que está condicionada por factores climáticos como la temperatura que desciende hasta -7°C en mayo y junio, y la precipitación estacional que es de 750 mm entre noviembre y marzo. El 90% del territorio de Espinar es un llano altiplánico (cabecera de la cuenca del Apurímac), cuya altitud va de 3950 a 4500 msnm. El problema central es la escasez del agua por lo que sólo se puede sembrar, con alto riesgo, papa amarga, quinua y cañihua (quenopodiáceas andinas) y algunas especies de pastos dependientes de las lluvias temporales.

A pesar de las difíciles condiciones, los pobladores han encontrado y están consiguiendo mejores condiciones de vida. Tienen como fortalezas sus recursos (tierra, pasto natural, ganado criollo), sus conocimientos y la presencia de algunas instituciones de desarrollo. Cuentan con carreteras que los interconectan con tres regiones, un mercado local dinámico y un capital humano y social que va fortaleciéndose cada vez más.

Características del proyecto

Objetivos, metas e indicadores

Los objetivos del proyecto son:

1. Fortalecer la capacidad de gestión de las comunidades y de las familias para ejecutar sostenidamente sus propias actividades de desarrollo, ejerciendo sus derechos y deberes ciudadanos en un marco de equidad de género.
2. Promover el manejo racional y eficiente de los recursos naturales productivos (RNP), entendidos como el principal capital tangible de las comunidades andinas.
3. Fortalecer las organizaciones, en cuanto a la participación y transferencia de responsabilidades a las comunidades.
4. Fortalecer los mercados de servicios de capacitación y de asistencia técnica y un sistema de fondos concursables.

Las metas de MARENASS son: 2,000 hectáreas de construcción de terrazas y rehabilitación de andenes, 197 hectáreas con mejoramiento de riego en parcela, 925,000 plántones de árboles y arbustos plantados; 360 comunidades capacitadas en el manejo de recursos naturales, 26,400 mujeres capacitadas y 30,000 familias participantes.

Instituciones Ejecutoras y Financieras

La ejecución está a cargo del Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur – MARENASS. Las instituciones auspiciadoras y financiadoras son: el Ministerio de Agricultura – MINAG y el Fondo de Desarrollo Agrícola – FIDA.

El principal recurso proviene del endeudamiento externo del Gobierno Peruano con el FIDA, por US\$ 12, 278,900. Adicionalmente, hay recursos ordinarios comprometidos provenientes del mismo Gobierno por US\$ 2, 863,900 por un total de US\$ 15,142,800 para un plazo de ejecución de 8 años.

Para el caso de la Comunidad de Tahuapallca

Durante los 4 años de la vigencia del convenio firmado entre MARENASS y la Comunidad, el Proyecto depositó en la cuenta comunal S/. 87,000 nuevos soles (aproximadamente US\$ 26,000), los mismos que sirvieron para ejecutar inversiones en:

- US\$ 2,500 para contratar servicios de asistencia técnica especializada.
- US\$ 1,500 para negocios rurales con grupos organizados de mujeres.
- US\$ 3,930 para contrato de promotor comunal.
- US\$ 18,000 para el estímulo en efectivo de las diferentes modalidades de concursos de manejo de recursos naturales (interfamiliares, intercomunales, de líderes, intra-escolares e Inter-escolares, docentes, etc.). Los premios fueron reinvertidos en obras de bien colectivo y para la satisfacción de necesidades familiares.

Organizaciones ganaderas y participantes

El Proyecto Marenass atendió a 360 comunidades campesinas: 199 en Apurímac, 75 en Ayacucho y 86 en Cusco; a 36,644 familias campesinas participantes, de las cuales han participado 25,044 mujeres de; 558 grupos organizados de mujeres que agrupan a 7,752 mujeres y 608 varones. La Comunidad Campesina de Tahuapallca participó con 137 familias campesinas, 180 familias beneficiadas con asistencia técnica, con un total de 210 familias en toda la comunidad, de las cuales 195 familias están empadronadas, y 3 grupos organizados de mujeres con 39 socias.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impactos

Los trabajos realizados fueron a nivel familiar y comunal, bajo la modalidad de demandas planteadas por la misma población local, con los siguientes resultados:

En lo productivo:

50 familias iniciaron la mejora de su ganadería con: (i) adquisición de reproductores de mejor calidad genética (hembras y machos) de otras zonas, o seleccionados de su propio hato; (ii) introducción de pastos cultivados permanentes de mejor calidad alimenticia y con riego (Rye grass y trébol); (iii) manejo de pastos naturales en potreros; y (iv) conservación de forrajes (heno y ensilado) para la alimentación suplementaria. Se ha logrado incrementar la producción de leche de un litro por vacuno criollo en 2001 con 20 productores; de manera estacional a una oferta de 7 litros¹ diarios por vacuno y de manera permanente con raza Brown Swiss.

Además de estos 50 productores exitosos, luego del retiro del Proyecto, se han agregado otros 50. Actualmente tienen en oferta más de 800 litros diarios de leche fresca con 100 productores permanentes para el mercado local (30% permanece para su consumo). Frente a estos resultados los comuneros han visto por conveniente asociarse con otras instituciones (PRONAMACHS Y REDAR PERU) para construir e implementar una planta procesadora de productos lácteos y, con capacitación especializada, entrar al mercado en mejores condiciones de competitividad.

Para mejorar la calidad genética del ganado las familias han hecho toda una apuesta con sus propios riesgos: cambiar 15 a 20 cabezas de ganado criollo de 3 a 4 años de edad con costos de 200 a 300 nuevos soles por cabeza, por sólo 10 cabezas de ganado mejorado de 3 años de edad con costos de 800 a 1000 nuevos soles.

Otras actividades también contribuyen a mejorar los ingresos económicos que indirectamente generan empleo en la comunidad y en la zona: los grupos organizados de mujeres realizan negocios rurales con compraventa de ganado y otros productos y generan un ingreso por cada socia de S/ 100 mínimo al mes para la familia. En general, los ingresos de la comunidad se han elevado de S/. 1000 familia/año a S/. 4000 familia/año. También hay un incremento de los activos. Como consecuencia de esta mejora económica hay mayor seguridad alimentaria, más atención de la salud familiar y las condiciones de vida mejoran, los estudiantes logran concluir en un 70% el nivel secundario, y sobre todo hay menos carga de trabajo para la mujer.

En lo ambiental:

Se ha favorecido la recuperación ambiental del ecosistema y la gestión del territorio, con el aumento y mejor aprovechamiento del potencial económico. Las familias y la comunidad fueron más allá de lo previsto y diseñaron estrategias para mejorar la calidad de vida en general, en todas sus dimensiones. Pasaron de lo productivo a lo ambiental, de los recursos naturales al ecosistema local. El proceso de mejoramiento del medio ambiente comunal está en camino. Las familias han previsto el recojo del plástico para ser trasladado a rellenos sanitarios, el mejoramiento de la cocina produciendo menos humo y ahorrando leña, el mejoramiento de la cobertura de la pradera (resiembra de pastos) que está

¹ Costo litro en la comunidad es de 0,80 nuevos soles

permitiendo más reserva de agua de lluvia, y hay menos presión de animales sobre la pradera en las partes más altas por el tratamiento de forrajes (alimento suplementario).

En lo socio-cultural:

El proyecto contribuyó a que la organización comunal se haya reconstituido, fortalecido y dinamizado gracias a la implementación de un programa de capacitación dirigido a las autoridades en lo que respecta a gestión comunal y manejo de fondos, actualización y uso de estatutos y reglamentos, capacitación en liderazgo, autoestima, relaciones y equidad de género, ciudadanía y valores fundamentales de solidaridad y confianza.

Como consecuencia de este programa creció la confianza en sí mismos y hacia terceros, así como la seguridad para relacionarse y proponer o negociar con sus autoridades. Mejoró la capacidad para tomar decisiones y responsabilidades, se fortalecieron las formas de trabajo solidario (el Ayni y la Minka), se asociaron a otras comunidades para conformar organizaciones de segundo nivel (Comité de subzona), mejoró la visibilidad y se incrementó el prestigio de la mujer, etc.

Autoevaluación y resultados de evaluaciones externas.

La Misión de Evaluación Pre Terminal realizada en abril del 2002 al MARENASS, entre otras conclusiones, señala:

- La metodología MARENASS ha contribuido a desarrollar capacidades técnicas, de planificación y gestión, y ha puesto de manifiesto la capacidad de inversión de las familias y comunidades para resolver los problemas de degradación de sus recursos naturales y mejorar las viviendas y la calidad de vida. MARENASS ha devuelto a los actores sociales su rol en el manejo del ecosistema y en la toma de decisiones en la gestión y ejecución de las iniciativas. El Proyecto ha actuado como catalizador en el proceso de recomposición y articulación local, facilitando, acompañando y apoyando propuestas y estrategias generadas por las familias y comunidades; reconociendo, legitimando y fortaleciendo las capacidades, potencialidades y responsabilidades de los actores locales.
- El MARENASS ha logrado que las familias y las comunidades consigan la seguridad alimentaria, favoreciendo la transición de una economía de subsistencia precaria a una economía campesina con mayor diversidad y producción. Los niveles de seguridad alimentaria alcanzados y la incorporación de tecnología que requiere un mínimo aporte de insumos externos son sostenibles, al igual que el nivel organizado y de empoderamiento institucional alcanzado por las comunidades.
- El MARENASS demuestra que es posible manejar los recursos naturales de manera económica y productiva sin contribuir a su deterioro, introduciendo más bien mecanismos de recuperación.
- La metodología MARENASS es un conjunto de mecanismos, herramientas, planeamientos y procesos donde priman el enfoque y los criterios que han permitido alcanzar el fortalecimiento del capital social, el empoderamiento, la transferencia tecnológica, el manejo eficiente de los recursos naturales,

el incremento de la producción y, sobre todo, la generación de dinámicas en manos de las propias familias y comunidades.

La Comunidad de Tahuapallca realizó su sistematización con apoyo del MARENASS para presentarse al Concurso de CONDESAN, evaluando sus propias actividades. También participó en el Concurso de Auto Evaluación y Gestión Comunal Intercomunal, organizando su memoria comunal y formulando su Plan Estratégico Comunal para actuar sin MARENASS. Además, sus representantes directivos, de familias y de *Yachachiqs* (asistentes de los maestros), participaron en el Taller de Evaluación Participativa realizado en Espinar, lo cual proporcionó los siguientes resultados principales:

- Los directivos aprendieron a administrar la organización comunal a través del manejo de los recursos naturales, y actualmente cuentan con planes de desarrollo comunal. Antes del Proyecto, los directivos no conocían sus funciones y no sabían cómo elaborar planes.
- Han mejorado su producción con prácticas de siembra de pastos, elaboración de ensilados, dosificación del ganado, selección de reproductores, construcción de cobertizos, elaboración de humus y compost, producción de plantas forestales, engorde de ganado y elaboración de medicinas naturales. El uso de estas técnicas ha ayudado a mejorar la producción ganadera y agrícola en un 20%, y a incrementar el ingreso familiar en un 25%.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Políticas públicas y privadas que ayudaron al éxito del Proyecto.

- Las Leyes de Presupuesto anuales, que permiten la entrega de fondos públicos a las comunidades (su principal dificultad para el caso de Bolivia).
- La ejecución del Proyecto en forma autónoma, tanto técnica, financiera y administrativa dentro del marco jurídico como Unidad Ejecutora, dentro del Pliego Presupuestal del Ministerio de Agricultura.

Vacíos de políticas cuya superación ayudaría a elevar la calidad Proyecto

- No existen lineamientos de política para dar a conocer los avances de las diferentes instituciones que trabajan en desarrollo rural.
- No existen lineamientos para contrarrestar y prevenir los impactos negativos ocasionados por las catástrofes naturales.

Lecciones aprendidas

El Proyecto cumplió con apoyar el fortalecimiento de las capacidades de las personas y de sus organizaciones locales para que, a partir de ello, surjan iniciativas de mejora de las condiciones de vida y en forma integral. Las lecciones son:

- El fortalecimiento de las organizaciones locales para incrementar su capacidad productiva es fundamental, y la confianza debe ser el ingrediente principal.

- El fortalecimiento de la autoestima e identidad cultural campesina implica la valoración de sus recursos naturales y de sus productos locales; esto incide en el mejoramiento de su seguridad alimentaria y en su salud física y mental.
- El empoderamiento de las organizaciones locales para su desarrollo humano y social ha demostrado que el capital social es el eje central para generar los cambios en la perspectiva de mejorar la calidad de vida y la erradicación de la pobreza rural. El fracaso o el éxito depende principalmente del factor humano, es decir, del que ejecuta y del que acompaña. Hay directivos y comuneros mucho más interesados en aprender y cambiar frente a otros que prefieren ver los resultados para empezar.
- Los actores sociales no sólo forman un sistema social que interactúa con el sistema natural o físico, sino que son los protagonistas principales y claves del ecosistema, por ello se debe dejar la dirección de todo el sistema en sus manos.
- Las familias campesinas también son inversionistas privados, y de gran potencial, cuando se trata del mejoramiento de su patrimonio y de sus condiciones de vida.
- El mayor impacto de un proyecto se da cuando sus propuestas e instrumentos se insertan dentro de la visión integral campesina que cuando se dirigen de forma sectorial a un determinado grupo o público.
- Las oportunidades dadas a las mujeres en el manejo de fondos públicos, en la organización y en la toma de decisiones políticas y de gestión de sus actividades productivas han permitido el reconocimiento y la confianza de su comunidad, permitiéndoles el acceso a puestos de liderazgo.
- El sistema de capacitación campesina desarrollado permite el rescate y revaloración de conocimientos y tecnologías locales en el menor tiempo posible, lo cual fortalece la autoestima además de incorporar con facilidad los conocimientos externos adecuándolos a sus realidades.

Proyecto Integral de Desarrollo Ganadero Manallasacc - Ayacucho. Ministerio de Agricultura - Dirección Regional Agraria Ayacucho Tercer Puesto – Perú

Antecedentes

El Proyecto Integral de Desarrollo Ganadero (PIDG) fue una propuesta de intervención del Ministerio de Agricultura del Perú a través de la Dirección Regional Agraria Ayacucho para impulsar la actividad ganadera lechera en los distritos de Chiara y Los Morochucos en las provincias de Huamanga y Cangallo (Región). La experiencia como una estrategia de emergencia del Ministerio de Agricultura frente a una posible sequía en el sur del país se inició en agosto de 1997 y concluyó en agosto de 2002. Su presupuesto fue de 26,4 millones de Nuevos Soles, del cual se ejecutó 11,5 millones.

El Proyecto inició sus labores en un contexto de post violencia donde el tejido social y productivo estaba afectado. Luego de un proceso de cinco años se logró iniciar el despegue para el desarrollo de la cuenca Huamanga Cangallo. Hoy es una realidad, haciendo posible la producción de unos 26,111 litros de leche diarios.

La intervención del PIDG se inicia en el año de 1997 como efecto del Fenómeno El Niño. Se buscaba mitigar la mortalidad que provocaría la sequía en el ganado y disminuir las pérdidas en la economía de las familias. Los ámbitos identificados fueron los distritos de Chiara y Los Morochucos.

El enfoque inicial del proyecto fue el de la atención de la emergencia generada por el Fenómeno El Niño. Luego, por iniciativa del equipo técnico y los beneficiarios, ese enfoque fue reemplazado por uno de tipo productivo y de sostenibilidad. Las estrategias implementadas fueron: focalización del ámbito y de actores, capacitación y asistencia técnica y fondos rotatorios. Las principales acciones del PIDG fueron la introducción de ganado vacuno mejorado, la instalación de pastos anuales y perennes y el desarrollo de las capacidades de los productores.

Los bienes y servicios que demandaba su implementación fueron otorgados por el Proyecto a las familias campesinas bajo la modalidad de fondo rotatorio a fin de contribuir en su capitalización, incrementar sus rendimientos productivos y dinamizar sus estrategias para pasar del autoconsumo a la generación de ingresos y rentabilidad.

Los principales resultados de la intervención del PIDG son la apropiación por parte de los beneficiarios de la propuesta de desarrollo ganadero, el aumento de capacidades en ganadería lechera con temas técnicos y empresariales, y el incremento de los ingresos y la capitalización de los ganaderos y ganaderas del ámbito. Ello contribuyó al proceso de retorno y a la reducción de la migración del campo a la ciudad, y al mejoramiento de la nutrición familiar de las familias ganaderas.

Características del proyecto

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

La institución ejecutora es la Dirección Regional Agraria Ayacucho a través de la Dirección de Promoción Agraria – Área de Crianzas. La fuente de financiamiento fue el Tesoro Público.

Ubicación, población objetivo, importancia relativa

El proyecto intervino en la zona sur del distrito de Chiara y zona norte del distrito Los Morochucos, en 72 comunidades integradas en cuatro micro cuencas: Cachi, Los Morochucos, Sachabamba-Manallasacc y Chiara.

La violencia política provocó una emigración compulsiva hacia las ciudades (Ayacucho, Huancayo, Lima, Ica, Chíncha, Pisco). La tasa de crecimiento poblacional regional cayó a -2%, se modificó la institucionalidad de las comunidades formándose Comités de Autodefensa (CAD), clubes de Madres; surgieron Iglesias Evangélicas. La recuperación de las condiciones de seguridad a partir de 1993 propició que los pobladores que no migraron y resistieron la violencia social decidieran permanecer en los ámbitos pacificados, y que quienes se desplazaron, retornaran a sus lugares de origen. Las familias beneficiarias del PIDG fueron 2,620, quienes accedieron a créditos de ganado, pastos, maquinarias y fertilizantes.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impactos

En lo económico:

En 1997, en la ciudad de Ayacucho se ofertaba leche fresca proveniente del fundo de Wayllapampa por unos 100 litros diarios y el queso “Andino” del fundo de Allpachaka. El Proyecto Especial “Río Cachi” (PERC) ofertaba queso tipo Andino y leche que sólo abastecía a su personal. La Empresa Agrocomunal Ganadera Santa Isabel – ECAISA EIRL Ltda. ofertaba el mismo tipo de queso; el resto de las comunidades transformaban la leche en “cachipa”¹ y queso tipo “sincha”².

En el año 2003 en el ámbito de trabajo del PIDG, la producción es de 26,111.40 litros de leche fresca por día. En Chiara bordea los 6,864.90 litros/día y en Los Morochucos, 19,246.50 litros/día, con una población aproximada de 7,005 vacas en producción, con rendimientos por vaca de 3.73 litros/día en promedio.

Las familias productoras de leche de las comunidades de Satíca, Cusibamba y Munaypata (Los Morochucos) y las comunidades de Sachabamba, Allpachaka y Valenzuela (Chiara) entregan actualmente 2,702 litros de leche por día a los acopiadores, quienes la comercializan en la ciudad de Huamanga. Alrededor de 800 litros de la leche acopiada se destina para la elaboración de derivados lácteos, tales como el queso tipo “Andino” y yogurt. La ganadería lechera genera un ingreso económico neto mensual

1 “Cachipa” es el queso sin madurar que se obtiene de la separación del suero después de la coagulación de la leche cruda o pasteurizada con cuajo y con adición de sal, moldeado finalmente a mano.

2 “Queso tipo sincha”, es el queso sin madurar que se obtiene de la separación del suero después de la coagulación de la leche cruda o pasteurizada con cuajo y con adición de sal, y que luego se coloca en un molde de ichu (sincha).

3 Al 2004, por tercer año consecutivo los socios de APROLAC que conformaron empresas de comercialización, siguen ofertando la producción de leche del ámbito al PRONAA.

de S/ 128,848 por la venta de 16,106 litros de leche fluida, cachipa y queso. La cadena productiva de leche genera mensualmente 16,079 jornales que en soles hace un total de S/ 160,792.64. Esto significa un promedio de 11 jornales por familia al mes.

En resumen, el movimiento económico de ingreso por familia por mes generado por la ganadería lechera llegó a 2,257.25, generando 16,079 nuevos jornales.

En lo ambiental:

El impacto es positivo, toda vez que se incrementó el área de pastos cultivados que benefició al ecosistema a través de una mayor cobertura vegetal y la consiguiente reducción de la erosión de suelos, tanto eólica como hídrica.

En lo socio-cultural:

El PIDG inició sus actividades en un contexto de desconfianza donde se había perdido el liderazgo, las organizaciones comunales eran débiles, el tejido social estaba desarticulado y no existía una base social para conformar organizaciones. El PIDG no consideró este contexto de debilidad organizacional y crisis social debido a que fue planteado con una mirada técnica y en base únicamente a información secundaria.

Era necesario primero apoyar la generación de condiciones que contribuyan a desarrollar confianza individual, y sólo después, enfatizar acciones para generar confianza colectiva. Esto implicaba la reformulación de la propuesta del PIDG y la identificación de estrategias coherentes con la realidad y cultura local.

Por la situación que afrontaban los pequeños ganaderos era imposible que individualmente tuvieran condiciones para la comercialización eficiente y rentable. Por ello el PIDG formaba las organizaciones para apoyar su inserción al mercado. La organización era también un medio para acceder al financiamiento y conseguir apoyo efectivo del Estado. Inicialmente se conformaron pequeños grupos para tener créditos, los llamados “Grupos Solidarios”, que estaban formados por tres personas de una misma comunidad, generalmente vecinos. Éstos recibían en crédito 10 cabezas de ganado vacuno que debían recuperar en un plazo de tres a cinco años, según el manejo del ganado entregado. Los productores conformaban los “Grupos Solidarios” sólo para acceder al crédito. El PIDG promocionó este tipo de agrupación para asegurar la devolución de los fondos entregados. Estos grupos no se sostuvieron, ni fueron base de una organización con fines de producción o comercialización asociativa.

Como resultado de la recomposición de las organizaciones comunales y de la formación de grupos solidarios, los productores gradualmente empezaron a participar activamente en las decisiones sobre el otorgamiento y distribución del crédito, facilitaron el accionar del PIDG y propiciaron una entrega más transparente a los solicitantes a través de una evaluación real y efectiva de las condiciones de los beneficiarios.

Posteriormente, el PIDG apoyó la conformación de la Asociación de Ganaderos “Basilio Auqui” por iniciativa de los productores y con fines reivindicativos. El PIDG financió la construcción de canales de

riego con la habilitación de los recursos y proporcionó apoyo logístico para la convocatoria y operatividad de faenas de la organización. La construcción de estos canales fue el principal logro de esta asociación, que sin embargo debido a sus problemas de liderazgo y representatividad no pudo permanecer ni un año como organización de los ganaderos. Los objetivos de la organización respondían más a intereses personales de sus dirigentes que a la demanda colectiva de sus asociados. Esta situación generó una gran disconformidad entre los socios.

Al tiempo que se desarticulaba esa asociación, el PIDG propició la conformación del Fondo para la Ganadería Lechera - FONGAL "Los Libertadores Wari", tratando de repetir una experiencia organizacional generada en otros lugares del país con apoyo del MINAG. FONGAL estuvo conformado por 11 comités de productores lácteos, teniendo como socios a 300 pequeños y medianos ganaderos.

La conformación de FONGAL tuvo la gran debilidad de responder a los objetivos y metas del PIDG y a la visión del MINAG, sin considerar los intereses, necesidades e inclinaciones de los ganaderos y ganaderas del ámbito. La creación de una organización de ganaderos en Ayacucho fue una decisión tomada desde el sector, pero los principales involucrados no tuvieron mayor participación para definir sus objetivos, roles, responsabilidades y derechos. Desde el inicio se notó la ausencia de un compromiso de los productores, lo que causó que los técnicos del PIDG asumieran roles que eran propios de los miembros de la organización. Se buscaba promover una organización representativa y reconocida, con capacidad de incidencia frente a las diferentes instancias gubernamentales y privadas. El equipo técnico realizó algunas actividades de sensibilización y motivación para productores con respecto a la importancia y necesidad de organizarse para mejorar sus actividades productivas y comerciales, pero no enfatizó en el desarrollo de capacidades de la organización para su gestión, liderazgo y articulación comercial.

Los principales logros del FONGAL Los Libertadores Wari fueron: el acceso al mercado de Ayacucho y a los programas sociales como proveedor de leche y la gestión de tanques de enfriamiento y almacenamiento de leche (implementados en 3 comunidades). Las principales limitaciones que generaron su debilitamiento y desaparición a fines del 2001, fueron:

- La poca claridad y consenso entre los productores y la inadecuada comprensión del equipo del PIDG sobre los roles, responsabilidades, derechos y objetivos de FONGAL. Esto generó una alta dependencia de la organización frente al PIDG;
- Las débiles capacidades de la organización en aspectos de gestión y mecanismos de comercialización;
- Las limitadas capacidades de FONGAL para concertar, coordinar y establecer alianzas con otras instituciones y organizaciones involucradas en el tema ganadero en Ayacucho;
- La incorporación de la organización en un nuevo rol de comercializador, desconocido para ellos, sin un proceso previo de identificación de riesgos, condiciones, requerimientos y sin una evaluación y desarrollo de sus capacidades para asumir el rol;
- La limitada visión empresarial que se evidenció, por ejemplo, en una inadecuada ubicación de la infraestructura de enfriamiento de leche y en la ausencia de evaluación de sus costos operativos en la provisión de leche.

El PIDG comprendió que el mejor camino en el aspecto organizativo era apoyar y fortalecer las iniciativas de los propios ganaderos para organizarse y desarrollar sus capacidades y potencialidades, sin confundir los roles y competencias. Sólo entonces fueron compartidas entre el equipo técnico y los ganaderos, las implicancias y el significado de los roles de facilitación, articulación y promoción que correspondía desarrollar a los técnicos del PIDG.

En el año 2002 el PIDG promovió y apoyó la conformación de APROLAC como organización representativa de los productores de Huamanga y Cangallo. A diferencia de los procesos anteriores, el equipo del PIDG tuvo un rol de facilitación y asesoramiento para la conformación de esta organización. Desarrolló un trabajo concertado con otras instituciones. La misión, visión y objetivos organizacionales fueron construidos por los mismos ganaderos; el equipo técnico del PIDG apoyó metodológicamente este proceso de conformación. A partir de entonces el equipo del PIDG acompañó y asesoró durante el 2002 el fortalecimiento de esta organización, principalmente en sus capacidades de gestión, negociación y concertación.

El principal logro de APROLAC hasta la finalización del PIDG, a fines del 2002, fue la conformación de la Mesa Técnica de Desarrollo Ganadero de Ayacucho como un espacio de concertación y generación de propuestas interinstitucionales para la búsqueda de financiamiento en pro del desarrollo de la actividad ganadera. Este fue el primer espacio de concertación, diálogo y coordinación entre los actores relacionados con la ganadería en Ayacucho³.

Luego de cinco años de experiencia en el tema de fortalecimiento organizacional, sobre la base de una reflexión autocrítica y sincera de nuestro papel frente a las organizaciones de productores, y habiendo pasado por diferentes etapas y modelos organizacionales, hemos identificado algunos obstáculos en nuestra intervención:

- El débil conocimiento inicial de la realidad y cultura de la zona de trabajo.
- La falta de una estrategia real para el funcionamiento y operatividad del proyecto, como consecuencia de una falta de planificación inicial.
- Carencia de una metodología de organización de productores, aplicable a la zona.
- El limitado énfasis en el tema del desarrollo de capacidades como mecanismo de sostenibilidad de las organizaciones; las débiles capacidades del equipo para la aplicación de métodos participativos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación.
- El privilegio de las metas frente a los procesos y del intervencionismo frente a la participación y empoderamiento.

Como resultado de la sistematización ahora se comprende que es importante convocar a las autoridades y líderes comunales para el diseño e implementación de propuestas y acciones orientadas al desarrollo rural. Su participación y aportes enriquecen, precisan y legitiman las intervenciones pues se incorpora la perspectiva, capacidades, idiosincrasia y cultura local, lo que genera a su vez condiciones para facilitar un real empoderamiento y apropiación de una propuesta de desarrollo.

El tema “comunidad” sigue siendo fuerte y siempre se ha mantenido vigente en nuestro contexto andino. Sin embargo, la corriente de “formar organizaciones” implica muchas veces desconocer las

estructuras organizacionales existentes que son legítimas y reconocidas por la comunidad. Esto resulta en un grave riesgo de encontrar una multiplicidad de organizaciones comunales, la mayoría formadas únicamente como respuesta a un determinado proyecto o intervención institucional. Esta situación obliga a generar urgentemente iniciativas interinstitucionales coordinadas que involucren la participación de los mismos actores y que mantengan una coherencia con la lógica y dinámica organizacional comunal.

Sostenibilidad

En lo económico:

Una estrategia de focalización orientada por criterios productivos y sociales que considera las características y particularidades de los actores en un ámbito determinado facilita un desarrollo ganadero sostenible en el mediano plazo. Los criterios sociales incorporados en la propuesta de generación de ingresos permiten disminuir riesgos de discriminación y profundización de las brechas entre actores. Es por eso que en la actualidad esta zona viene incrementando su producción e ingresando a nuevos mercados en la ciudad de Ayacucho. Por su parte, las instituciones privadas vienen implementando una planta pasteurizadora que permitirá ofertar la leche en diferentes presentaciones. Se estima que esta cuenca llegará a producir unos 60,000 litros diarios de leche.

En lo financiero:

Los productores trabajan en organizaciones permitiéndoles ayudarse entre ellos; son acreedores de los fondos rotatorios con control social comunal y plazos de recuperación amplios y que consideran la dinámica de repoblamiento pecuario. Están esperando devolver los préstamos otorgados en especie, para lo cual el Gobierno Regional debe implementar las condiciones de devolución y nuevos préstamos.

En lo socio-cultural:

El PIDG determinó que las formas, modelos y estructuras organizacionales campesinas son sostenibles solamente cuando nacen como respuesta a las necesidades de sus socios y tienen una visión compartida y clara de sus objetivos, roles y funciones. En la actualidad la Dirección Regional de Agricultura (DRA) viene desarrollando sus actividades con estos criterios.

En lo ambiental:

Los productores han tomado conciencia de que es necesario preservar su medio ambiente, ya que les permite obtener ingresos necesarios para su sustento.

Nivel de participación pública y privada

Alianzas estratégicas público-privadas

El contexto de pacificación en el que se inician las actividades del proyecto también permitió la intervención de numerosas instituciones vinculadas al desarrollo rural. Prácticamente todos los sectores

contribuyeron a la inserción económica de los ámbitos aledaños a la ciudad de Ayacucho; se rehabilitaron carreteras, se construyeron colegios y postas sanitarias, se tendieron redes de electrificación y la población empezó a ejercer su ciudadanía eligiendo a sus autoridades comunales y civiles.

En 1998, el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) implementó su proyecto de “Chacras Integrales”, promoviendo la siembra del cultivo de papa, la crianza de ganado ovino Corriedale y la construcción de fitotoldos para la producción de hortalizas. Los recursos eran entregados bajo la modalidad de fondos rotatorios. Su ámbito de ejecución fueron las comunidades de Manallasacc y Sachabamba en el distrito de Chiara.

Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS): con recursos del MINAG, rehabilitó los canales de riego de Valenzuela, Sachabamba y Condorccocha por un monto de S/. 35,000. Entre 1997 y 2001, con fondos de la Cooperación Holandesa y a través de operadores locales (Vecinos Perú y Chirapaq), se implementó proyectos productivos en el distrito de Los Morochucos. Todas las líneas de acción apuntaron a la reactivación del tejido social y productivo del ámbito de influencia, convergiendo en acciones ganaderas. Estos recursos se dieron a fondo perdido, con excepción de los créditos en efectivo otorgados por el PESCS en 1999, por un monto total de S/. 30,000.

Proyecto de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de zonas en Emergencia (PAR): Las viviendas que el PAR construyó en las comunidades de Chanquil y Cusibamba, antes de la intervención del PIDG, contribuyeron a facilitar la permanencia estable de los productores en torno a la actividad ganadera. En 1999 el PAR intervino en la comunidad campesina de San Antonio de Manallasacc, propiciando la autoconstrucción de viviendas mediante el aporte de materiales de construcción. Asimismo, entregó ganado a jóvenes emprendedores para el desarrollo de actividades productivas.

Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS): rehabilitó y construyó algunos tramos de los canales de riego de Valenzuela, Sachabamba y Condorccocha. Esta intervención valorada en Nuevos Soles fue importante para integrar las acciones del PIDG en el componente de instalación de pastos anuales y perennes del PIDG.

Organizaciones Comunales y Autoridades Locales

A pesar de que el PIDG inició su trabajo privilegiando la intervención con individuos, una vez que se logró un nivel interesante de confianza local, se incorporó a las organizaciones comunales y autoridades locales la verificación de los requisitos exigidos por el proyecto para acceder a los fondos rotatorios. Estas funciones de control social favorecieron la recomposición de la institucionalidad comunal.

Incorporación de la inversión privada y alianzas estratégicas con el sector privado.

La ONG “Manuela Ramos” trabajó temas de género y salud reproductiva; en Sachabamba desarrolló programas de liderazgo y autoestima para mujeres. El Banco de Vivienda otorgó tijerales de madera y calaminas como créditos para la autoconstrucción de viviendas familiares en diversas comunidades. La Asociación de Crédito Razhuillca otorgó crédito a los pobladores de la comunidad de Pampa Cangallo

para actividades de comercio (incluyendo compra y venta de ganado). El PERC y la Administración Técnica del Distrito de Riego (ATDR), con el asesoramiento del Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo (SNV), desarrollaron varias actividades orientadas a fortalecer la gestión de los Comités de Regantes en la Cuenca Alta.

Cofinanciamiento de los beneficiarios

Desde los inicios de la implementación del PIDG la población beneficiaria tuvo una reacción muy positiva frente a la propuesta ganadera. Esta voluntad e interés se evidenció en el hecho de que facilitaron rápidamente condiciones para la instalación y permanencia del equipo de profesionales. La comunidad de Manallasacc cedió una hectárea de terreno en la que los beneficiarios de las demás comunidades construyeron el cerco perimétrico para guardar la maquinaria agrícola, y se edificaron los ambientes destinados al hospedaje de los técnicos y las oficinas administrativas del PIDG.

En el año 2002 la Comunidad de Manallasacc propuso apoyar la recuperación de los créditos. Esta iniciativa, que podía contribuir a consolidar la pertenencia comunal de dichos bienes y a fortalecer las capacidades comunales para el control social, se frustró por la expedición de normas y reglamentos que impidieron la posterior recuperación de ganado: las recuperaciones de los fondos rotatorios se paralizaron mediante la Resolución Ministerial N° 0740-2002-AG y los fondos rotatorios fueron liquidados mediante el Decreto Supremo N° 008-2003-AG.

Generación de Capacidades

Fortalecimiento de las organizaciones locales para su actividad productiva

Una de las actividades básicas para ofertar la leche era organizar a los productores quienes, apoyados por los líderes tecnológicos, desarrollaron la ganadería en esta zona. Se identificó y fortaleció a 18 líderes tecnológicos que desplegaron sus acciones en 10 comunidades. Los criterios de identificación de estos líderes estuvieron relacionados con su participación constante en las acciones de capacitación y el consecuente mejoramiento de la conducción de sus fundos.

Los líderes tecnológicos participaron en forma permanente en las capacitaciones realizadas y en las pasantías; se realizaron consultas y socialización respecto al manejo ganadero y hoy conducen exitosamente sus fundos, sirviendo de referencia para los demás productores del ámbito.

Empoderamiento de organizaciones locales para su desarrollo humano y social

El PIDG promovió la libre organización de los ganaderos en un escenario en el cual se demandaba representatividad, liderazgo y capacidad de interlocución para la implementación de acciones y para el ejercicio del control social.

A inicios de 1998 surgió como primera experiencia organizacional la “Asociación de Ganaderos Basilio Auqui”, que se caracterizó por su papel reivindicativo y de denuncia. La Asociación tuvo una efímera presencia en Ayacucho hasta fines de 1998.

En 1998 se constituyó FONGAL - Libertadores Wari como propuesta del MINAG para la conformación

de una organización de productores que fuera un interlocutor válido para la provisión y comercialización local de leche hacia programas sociales y hacia pobladores del estrato medio de Huamanga.

En el 2002 el PIDG impulsó alianzas estratégicas con cinco instituciones públicas. Para desarrollar la organización se constituyó la Asociación de Productores Lácteos de Ayacucho (APROLAC), orientada a impulsar la ganadería para el desarrollo de la región. Los procesos participativos previos a la constitución de APROLAC y las alianzas estratégicas que este gremio ha logrado con las diversas instituciones de la Región contribuyen al desarrollo de capacidades de gestión, coordinación e interlocución en la organización.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

En marzo de 2005 se presentó la sistematización de la Experiencia del Proyecto para dar a conocer los aspectos positivos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de futuros programas en la ganadería vacuna de leche con el fin de evitar cometer aquellos errores.

Concordancia con el Marco de la Iniciativa FAO-Condesan

El proyecto PIDG trabajó en la zona alto andina de la Región Ayacucho con el propósito de reducir la pobreza, desarrollar las capacidades técnicas y de gestión de los productores que les permita sostenibilidad en la actividad ganadera de leche.

Concordancia con el Marco de Políticas Nacionales

El Proyecto tuvo un ámbito de extrema pobreza y donde la violencia terrorista dejó el tejido social deteriorado. Buscó desarrollar las capacidades locales a través de capacitaciones de acuerdo a temas de interés del productor con prácticas y con verificación. También se llegó a determinar que son los propios ganaderos quienes deben establecer las formas, modelos y estructuras organizacionales y de acuerdo a sus necesidades, con objetivos, roles y funciones compartidas, es decir que ellos mismos los definan.

Se identificó y capacitó a 18 líderes tecnológicos que permitieron un mayor desarrollo de sus comunidades de origen.

Replicabilidad y Difusión

Replicabilidad

Por sus características y tiempo de intervención, este Proyecto constituye una experiencia única en su género, tanto en el departamento de Ayacucho como en el ámbito nacional. La introducción de ganado vacuno mejorado, la instalación de pastos anuales y perennes y el desarrollo de las capacidades de los productores, los bienes y servicios que se requerían para su implementación, fueron otorgados por el mismo proyecto a las familias campesinas bajo la modalidad de fondos rotatorios a fin de contribuir en su capitalización, incrementar sus rendimiento productivo y dinamizar sus estrategias productivas para pasar del autoconsumo a la generación de ingresos y rentabilidad y superar así, las condiciones de pobreza y producción de supervivencia que caracteriza a la economía rural.

Difusión

Desde abril del 2002, a partir de un convenio de cooperación entre la Dirección Regional de Agricultura (DRA) de Ayacucho y el Programa Regional Sur del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), se inició el trabajo de sistematización de la experiencia del Proyecto Integral de Desarrollo Ganadero (PIDG). Este proceso de sistematización, además de buscar identificar lecciones y aprendizajes a partir del análisis y reflexión de los cinco años de experiencia del PIDG, como un aporte al desarrollo de la ganadería de Ayacucho, se orientó a generar capacidades en el equipo de la Oficina de Crianzas, ejecutores del proyecto, en el diseño y aplicación de métodos de sistematización y la correspondiente difusión de los aspectos positivos para replicar en proyectos similares, y mejorar aquellas acciones que impidieron un mejor desempeño. Así, en diciembre del 2004 se logró presentar la Sistematización de los Cinco años de Experiencia del Proyecto Integral de Desarrollo Ganadero en Ayacucho “De la Emergencia al Desarrollo”.

Lecciones aprendidas

1. Una estrategia de focalización orientada por criterios productivos y sociales, que considera las particularidades de los actores de un ámbito determinado y facilita un desarrollo ganadero sostenible en el mediano plazo. Los criterios sociales incorporados en la propuesta de generación de ingresos, permiten disminuir los riesgos de discriminación y la profundización de las brechas entre actores.
2. Una propuesta de desarrollo que busca ser sostenible debe orientarse a desarrollar capacidades entre todas las personas, para que cumplan sus roles y ejerzan sus derechos, asuman sus responsabilidades y desarrollen sus actividades en un marco de equidad, respeto, independencia y coordinación. Estos principios contribuyen al empoderamiento local.
3. Los fondos rotatorios deben diseñarse en función de la actividad específica para la que se destinan y según las particularidades del contexto. En ganadería, se ha comprobado que para que funcionen como modalidad crediticia se requiere un acompañamiento técnico permanente, control social comunal y plazos de recuperación amplios que tomen en cuenta la dinámica de repoblamiento pecuario.
4. La capacitación rural, para que sea efectiva, debe desarrollar temas que respondan a los intereses de los participantes, manejar métodos que promuevan la participación y generar espacios de práctica y verificación.
5. Las formas, modelos y estructuras organizacionales campesinas son sostenibles solamente cuando nacen como respuesta a las necesidades de sus socios y tienen una visión compartida y clara de sus objetivos, roles y funciones.

Escuela de Kamayoq: Promoviendo mercados de asistencia técnica pecuaria de campesino a campesino para el alivio de la pobreza en la sierra sur del Perú. Soluciones Prácticas – ITDG

Experiencia Meritoria 1 – Perú

Antecedentes

Nueve de cada diez hogares rurales de la provincia de Canchis (3600 msnm.s.n.m.), en la región Cusco, son pobres. Ello se vincula a la baja calidad nutricional de sus alimentos, a la tasa de desnutrición crónica infantil de 59% y a la muy corta esperanza de vida de 61 años. La seguridad alimentaria se relaciona directamente con la capacidad para adquirir alimentos. En Canchis el ingreso familiar mensual promedio se encuentran entre US\$ 40 y 70 y de éste, entre el 53 y a 70% es de origen agropecuario, principalmente de la crianza de vacunos. El trabajo asalariado es la segunda fuente económica.

La situación es más dramática en las zonas altas (4000 a 4800 msnm). Las familias soportan un clima con sequías, olas de frío y exceso de lluvias, que afectan también a las alpacas que son su principal medio de subsistencia. La niñez de estas comunidades es la más afectada por la extrema pobreza. La desnutrición infantil crónica en el grupo de 5 años supera el 60%; la mortalidad infantil bordea el 115%. Los servicios básicos son casi inexistentes. El centro de salud más cercano está a unas diez horas a pie; no hay transporte público y los escasos caminos rurales son intransitables en época de lluvias. Antes del proyecto, las familias alpaqueras de Canchis no accedían a ningún servicio de asistencia técnica¹.

La ganadería andina está estancada, en parte por la escasez de tecnología apropiada. Las políticas de investigación y extensión en la economía campesina no han generado procesos sostenibles de cambio tecnológico ni sobre los ingresos campesinos. Diversos proyectos han tratado de mejorar la eficiencia agropecuaria pero, a pesar de los planteamientos tecnológicos apropiados, los enfoques y métodos de intervención han presentado serias limitaciones. Por ejemplo, la racionalidad tecnocrática del manejo animal de alta productividad no suele ser compatible con la racionalidad campesina del manejo multipropósito y la disminución de riesgos. La presencia de promotores, técnicos y profesionales remunerados no ha sido sostenible; se han descuidado aspectos culturales fundamentales; y una vez concluidos los programas y proyectos, las familias campesinas se ven nuevamente abandonadas.

Desde la década del 90, con la política de apartarse de las áreas que podrían ser atendidas por el sector privado a través del mercado, el Estado renunció a su rol de agente económico y como proveedor de servicios de crédito, investigación y extensión agrícola. Sin embargo, los mercados privados de asistencia técnica en la economía campesina –que tendrían ventajas comparativas en efectividad, eficiencia y responsabilidad institucional para la provisión de información técnica– no se habían desarrollado. No es suficiente liberalizar ese mercado; es necesario crear condiciones para su desarrollo.

¹ Se estima que en el Perú hay 170 mil familias dedicadas a la crianza de alpacas, la mayoría en extrema pobreza.

El Proyecto identificó fallas en la demanda y en la oferta, que impiden el desarrollo del mercado privado de asistencia técnica.

La demanda es limitada por la pobreza imperante, porque: i) las familias tienen escasos recursos naturales en cantidad y calidad, por lo que no pueden generar un excedente económico con el uso de nueva información; ii) la actividad agropecuaria es de subsistencia; por ello, mientras más pequeños son los activos familiares, el costo de la información por unidad producida es mayor; iii) los mercados de productos campesinos no tienen una demanda significativa que les permita generar crecimiento; iv) no hay la capacidad para adquirir asistencia técnica porque el dinero es escaso y existen muy pocos esquemas de crédito aplicables; v) el nivel educativo es muy bajo y la información técnica no se ofrece en idioma materno, lo cual limita el acceso a la nueva información y eleva el costo de aprendizaje para los menos educados; y vi) la producción agropecuaria campesina es de alto riesgo, lo que agrega más limitantes a la demanda efectiva de asistencia técnica.

La oferta muestra las siguientes restricciones: i) no existen tecnologías listas para ser utilizadas en la economía campesina; el conocimiento foráneo es limitado porque carece de una previa adaptación y validación *in situ* de las nuevas tecnologías; ii) los profesionales foráneos no conocen el idioma nativo ni los patrones culturales locales; y iii) los costos de ofertar la asistencia técnica son mayores mientras más remotos y lejanos se encuentran los campesinos.

Las limitaciones descritas no significan que no ocurran relaciones de oferta y demanda de asistencia técnica sino que ocurren bajo relaciones de que no son precisamente de mercado, propias de la economía campesina andina. Es sobre estas relaciones que la Escuela de Kamayeq se propuso sustentar, al menos en un inicio, el desarrollo de mercados campesinos de servicios de asistencia técnica pecuaria de campesino a campesino.

Características del proyecto

Objetivos

El objetivo general es contribuir a la erradicación de la pobreza mediante el incremento de los ingresos y las capacidades productivas de mujeres y varones campesinos de la sierra sur del Perú. Se orienta a mejorar el acceso de pobladores rurales pobres a servicios de asistencia técnica pecuaria adecuados a la economía campesina y a la cultura local para la mejora de la productividad, rentabilidad y competitividad de las actividades ganaderas en zonas de alta montaña de la provincia de Canchis, región Cusco.

El proyecto buscó formar líderes tecnológicos Kamayeq para que presten servicios de asistencia técnica y capacitación pecuaria en sus comunidades; y desarrollar capacidades tecnológicas en las personas dedicadas a la ganadería alto andina para que manejen sus animales de manera más efectiva, eficiente y sostenible. También, trató de validar un modelo apropiado, sostenible y replicable para la provisión de asistencia técnica en comunidades campesinas de alta montaña, que pueda servir de base para la formulación de políticas pro-pobres en temas de extensión rural y educación tecnológica intercultural de adultos para la sierra del Perú.

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

El Ejecutor es Soluciones Prácticas - ITDG (\$17,770), con el auspicio financiero de: The Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD, \$10,018); The Clothworkers Foundation (\$17,847); la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (\$66,820); el Proyecto Investigación y Extensión Agrícola - PIEA del Ministerio de Agricultura; Innovación y Competitividad del Agro Peruano (INCAGRO \$49,653); y la Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO \$81,412).

Colaboran las Comunidades Campesinas de Canchis; el Instituto Veterinario de Investigaciones Tropicales y de Altura - IVITA (Universidad Nacional Mayor de San Marcos); el Proyecto Manejo Sostenible de Agua y Suelo en Laderas (MASAL) del Ministerio de Agricultura y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE); el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA); la Universidad San Antonio de Abad del Cusco (UNSAAC); la Vicaría de la Solidaridad de la Prelatura de Sicuani; y la Fundación Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo (IPADE).

Organizaciones campesinas

Se ha beneficiado directamente a 3600 familias, lo que representa unos 18 mil varones, mujeres y niños de 46 sectores o comunidades campesinas quechuas de la provincia de Canchis, Cusco. Se estima que 51% de las beneficiarias han sido mujeres. La ejecución fue de abril 2002 – a diciembre 2005.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Resultados alcanzados

El proyecto ha probado que en la sierra rural del Perú, los expertos campesinos pueden operar de manera sostenible.

Los usuarios de los servicios de asistencia técnica que brindan los Kamayoq son productores campesinos, propietarios de empresas rurales o comunales. Los tipos de usuarios son: (a) agricultores de la misma comunidad campesina del Kamayoq; (b) agricultores de comunidades campesinas vecinas; (c) empresarios rurales locales; (d) agricultores de comunidades campesinas de otras provincias, bajo contrato con una institución de desarrollo; y (e) agricultores y profesionales que visitan a los hogares de los Kamayoq.

Las modalidades de servicio técnico son diversas; por ejemplo: diagnóstico de enfermedades del ganado vacuno, ovino, porcino y alpacuno; aplicación de vacunas y medicamentos al ganado; campañas de tratamiento de enfermedades; e instalación de pozas de crianza para cuyes.

La retribución al Kamayoq por sus servicios depende del tipo de usuario (si es de la misma comunidad o no) y del servicio cumplido. El mayor número de pedidos fue en sanidad pecuaria. La compensación por los servicios fue en dinero, productos, o compromisos de ayuda futura por el sistema ayni (ayuda recíproca). En algunos casos, se reúnen grupos de familias, colectan dinero y contratan al Kamayoq por un día completo para atender sus problemas ganaderos o realizar campañas de vacunación. Hay empresas comunales alpaqueras en las zonas más altas, que han nombrado a Kamayoqs como responsables

del manejo del hato, a los que retribuyen con diversas formas de compensación tradicional. También hay empresas dedicadas a la crianza y engorde de vacunos en el piso de valle que solicitan servicios de vacunación y atención de urgencias por enfermedades o partos; en este caso la compensación es en dinero, con montos negociados directamente entre el empresario y el Kamayoq.

Los servicios de atención pecuaria son un claro ejemplo del funcionamiento del mercado local de asistencia técnica de campesino a campesino. Los usuarios pagan por el medicamento o vacuna, al que acompaña el consejo técnico o nueva información. Hasta el momento, unos 70 Kamayoq ejercen como promotores pecuarios en 46 sectores y comunidades campesinas de Canchis. El rango de ingreso mensual obtenidos por ese servicio es de US\$ 20 a \$40.

El impacto generado por estos servicios es importante. En el tratamiento de la Fasciola hepática (parasitosis muy común en la zona) utilizando un remedio natural (desarrollado por los Kamayoqs), se ha atendido a más de 14 mil cabezas de vacunos y se ha incrementado la producción lechera en un 100% y la producción cárnica en 60%. Se ha generado un ingreso bruto anual adicional superior a US \$900 mil entre 3,000 familias pobres (US \$300 por familia).

En las campañas de sanidad, resaltan las realizadas en comunidades alpaqueras después del friaje de julio del 2004, en que la temperatura bajó a -25° C, provocando la muerte de 64 mil alpacas y el debilitamiento de más de 500 mil animales en la sierra sur. Los Kamayoqs organizados en 4 brigadas de 8 promotores cada una, atendieron a más de 38 mil animales de 600 familias de 13 comunidades en 3 distritos de Canchis. Si la fibra de cada animal genera US \$4 anuales a sus dueños, o cerca de US \$18 en carne, y considerando el precio de la carne o el de 4.5 esquilas promedio, la intervención de los Kamayoqs contribuyó a mantener un capital valorizado en US \$680 mil en esas comunidades.

Un caso especial ha sido la contratación de Kamayoqs por instituciones de desarrollo para capacitar a familias campesinas de otras provincias. En estos casos, los Kamayoqs organizados en su Asociación, establecen una relación directa con las instituciones demandantes de servicios y seleccionan por concurso a aquellos Kamayoq que atenderán cada solicitud. Las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que han contratado tales servicios han sido 17, y fueron atendidas por 30 Kamayoqs que ofrecieron capacitaciones en Ayacucho, Apurímac y Cusco, obteniendo ingresos mensuales por US\$ 300 por mes.

ITDG ha respaldado la constitución de la Asociación que agrupa a Kamayoqs, que facilita las coordinaciones y gestiones con las instituciones. Se le ha dado apoyo para la realización y posterior difusión semanal del Programa Radial Kamayoqkunaq Yachaynin (El saber de los Kamayoq), que también se propala mensualmente en una estación local de televisión.

A un nivel más intrínseco esto significa que hay comuneros incursionando en espacios de comunicación masiva, hasta hace poco reservados para la gente de la ciudad, Sicuani en este caso. Los Kamayoqs, como personajes importantes de sus comunidades, han ampliado los límites de lo que se veía como alcanzable. La Escuela de Kamayoqs ha logrado recuperar a personas que, por el hecho de no dominar adecuadamente el idioma castellano, habían sido excluidas por el sistema educativo oficial, tal como

ocurre con la mayor parte de comuneros quechuas y aymaras en el Perú, lo cual, además, suele inhabilitarlos para participar posteriormente en espacios más amplios como, por ejemplo, la radio o la televisión; es decir, para ejercer cabalmente su ciudadanía.

La Escuela de Kamayoqs ha formado a más de cien jóvenes adultos de 46 comunidades campesinas que no lograron acceder a centros educativos de nivel superior del sistema formal. Gracias a la Escuela, se ha logrado que 3600 familias rurales andinas, que no contaban con asistencia técnica por sus altos costos, accedan a un servicio culturalmente apropiado y de bajo costo para solucionar sus problemas pecuarios y tecnológicos. Esas comunidades han elevado su libertad tecnológica y sus capacidades para resolver problemas productivos.

Finalmente, y no menos importante, ha sido la recuperación del término Kamayoy (en Arequipa hay expertos en riego parcelario denominados camayos por los propios campesinos), retornando a la palabra originaria que procede del quechua antiguo del Cusco-Collao. El término se ha vuelto a difundir, utilizándose cada vez más para referirse a aquellos expertos en una materia que tienen capacidad para liderar las labores referentes a su especialidad. Esta recuperación del vocablo se sitúa en el plano de la revaloración cultural. La intención es retomar los hilos de la organización institucional prehispánica para aplicarlos en la vida moderna.

Auto evaluación y resultados de evaluaciones externas

1. Auto evaluación: Entendiendo la oferta de los Kamayoqs (a julio 2003)

Cuando un campesino tiene un problema productivo recurre al que más sabe. Los proveedores de consejo técnico más demandados son: el vendedor de la tienda agropecuaria, el agricultor vecino experto y el comerciante itinerante. El pago por el consejo técnico se puede dar en producto, bajo la promesa de pago de una parte de la cosecha, con trabajo o con el servicio de animales a futuro. A veces el intercambio involucra varios productos con un balance de largo plazo basado en relaciones personales y culturales. En el caso de la tienda, el consejo técnico viene acompañado de la venta de insumos. Lo mismo ocurre con vendedores itinerantes de insumos. Estas relaciones de asistencia técnica son predominantes en la economía campesina y difieren de las relaciones de mercado prevalecientes en un sistema capitalista.

En la economía agraria campesina basada en la subsistencia, las relaciones de asistencia técnica se basan en una compleja red de relaciones personales y sociales en las cuales el pago adopta variadas formas. Las relaciones sociales con un marco cultural definido, operan como una forma de seguro social compartido. Lo que se observa muy poco en la economía campesina, son relaciones de asistencia técnica impersonales bajo contrato, en las cuales se da un pago en dinero a cambio de un servicio de información. La demanda de los productores pobres no genera por sí sola la respuesta de una oferta significativa de tecnologías y de asistencia técnica, bajo las reglas del mercado capitalista, que muevan a esta economía del bajo nivel en que se encuentra. El mercado por sí solo no funciona para responder a los problemas de los pequeños campesinos andinos. Sin embargo, en el proyecto de la Escuela de

Kamayoq, se ha logrado promover la generación y adopción de nuevas tecnologías basados en la relación existente entre campesinos. Se está logrando eliminar lo que algunos economistas denominan dependencia a las innovaciones tecnológicas, con el fin de transformar al campesino de sujeto pasivo en la generación de innovaciones, en a actor principal de ellas.

Los Kamayoq son, ante todo, pequeños productores, igual que sus vecinos que demandan sus servicios. Una de las principales ventajas del Kamayoq es su capacidad para ofertar asistencia técnica o insumos a precios asequibles para los comuneros pobres de sus localidades, pero que a la vez siguen significando ingresos adicionales para el experto campesino. La prestación de servicios por parte de los Kamayoq tiene sentido económico, tanto para él mismo como para el que demanda sus servicios. Esta es una diferencia principal con los ingenieros universitarios y universitarios y técnicos de institutos tecnológicos; los cuales suelen ser competitivos en mercados con relaciones capitalistas más desarrolladas como los de la costa, pero no en la sierra, donde la capacidad de compra de asistencia técnica con dinero es sumamente limitada.

Es necesario precisar que ITDG no subsidia ni ha subsidiado la operación de los Kamayoq. Se ha procedido de esta manera debido a que no existen evidencias concretas en el sector campesino de que los servicios de asistencia técnica que operan bajo la influencia de subsidios, se mantiene inalterados, y menos aún crecen, una vez que se terminan los subsidios. En la vía adoptada por ITDG, el desarrollo de los mercados de Kamayoq en las comunidades es lento pero sostenible, ya que se basa en las propias capacidades locales.

La contratación de los Kamayoq por instituciones externas, para entrenar y capacitar a otros campesinos fuera del ámbito del proyecto, ha demostrado que son más eficientes que los profesionales por ser más efectivos (manejan el idioma local, conocen la idiosincrasia campesina, dominan directamente los problemas productivos) y tienen un menor costo.

2. Evaluaciones externas (enero del 2004 y marzo de 2005)

Las conclusiones que emergen del análisis de la evaluación, son las siguientes:

- El modelo Kamayoq de aprendizaje de campesino a campesino, puesto en marcha por ITDG desde hace más de seis años, es sostenible en el contexto de las comunidades campesinas de la provincia de Canchis.
- Los participantes en el proyecto mejoraron sus conocimientos tecnológicos en asistencia pecuaria y han potenciado sus capacidades para aumentar la productividad ganadera.
- El proyecto ha sido pertinente a las principales necesidades que presentan las comunidades más deprimidas de la sierra andina. Igualmente se considera pertinente en términos de prioridades de los cofinanciadores.
- La mujer Kamayoq presenta efectos diferentes a los observados en los varones Kamayoq. Se perciben tres conclusiones fundamentales en términos de género:
 - Las mujeres Kamayoq, si no complementan su aprendizaje con acciones orientadas a potenciar su empoderamiento en el seno familiar y comunitario, tienen dificultad para operar como

promotoras pecuarias, con pérdida de eficiencia en su labor. El efecto de la capacitación en especialidades productivas (cuyes, engorde de ganado, lácteos, panes, etc.), es mayor que el que resulta de la sola formación específica de Kamayoq.

- Las mujeres son más eficaces que los varones en las tareas domésticas y productivas. Pero se percibe un exceso en la carga laboral causada por el proyecto al grupo femenino.
- El proyecto ha potenciado significativamente las habilidades sociales de las beneficiarias, y por ende, su autoestima.
- El principal efecto del proyecto en el campesinado de la provincia es el incremento de la productividad de sus explotaciones pecuarias, incrementos de los niveles de ingreso y por extensión, de la calidad de vida de los beneficiarios.

Las recomendaciones que se proponen, a la luz de esas conclusiones, son las siguientes:

- La formación de campesino a campesino de líderes pecuarios debe seguir potenciándose. El modelo Kamayoq es sostenible, eficaz y pertinente en un contexto donde la productividad ganadera es reducida y las deficiencias de las políticas públicas son apreciables.
- Los cursos de especialización deben continuar en la Escuela Campesina; el impacto de esta formación puede ser potenciado. Pero no olvidar la necesidad de estudios previos de comercialización para evitar la sobreoferta de productos y la consecuente baja en los precios.
- Las mujeres que accedan a los cursos de la Escuela de Kamayoqs deben ser seleccionadas en base a un nuevo criterio: la posibilidad de operar como promotora pecuaria al concluir el curso. Si no podrán proveer esos servicios, carecerá de sentido formarlas. Los cursos de especialización proporcionan soluciones viables en el seno familiar y produce efectos positivos sobre el sector femenino al ser compatible con el resto de tareas asignadas a la mujer. Se debe valorar la opción de formar Kamayoq especializadas exclusivamente en el manejo de animales menores evitando la eventual falta de fuerza física necesaria para asistir al ganado mayor.
- El alumnado de la Escuela de Kamayoqs debe seguir potenciando sus capacidades tecnológicas a través de encuentros, foros, intercambios, etc., con antiguos alumnos/as Kamayoq, a fin de crear espacios comunes donde los problemas ganaderos puedan ser discutidos y solucionados.
- La radio se presenta como una vía de enlace entre las comunidades rurales y la tecnología que la escuela ofrece. Las actividades radiales orientadas a fomentar el aprendizaje en el manejo de animales mayores y menores, no deben ser descartadas.
- El modelo Kamayoq presenta solidez en las comunidades de valle cercanas a la capital provincial, Sicuani. Pero en las comunidades a más de 4200 msnm, presentan deficiencias claras en términos tecnológicos y en sus servicios básicos. Las Intervenciones futuras deberían centrarse en emprender acciones sostenibles en esta nueva zona de intervención.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Políticas públicas y privadas que ayudaron al éxito del Proyecto

Las políticas de extensión agraria no han generado procesos sostenibles de cambio tecnológico ni efectos significativos sobre los ingresos campesinos. Los lineamientos actuales de la política agraria nacional centran sus objetivos en elevar la rentabilidad y competitividad del sector, dinamizar el empleo, reducir la pobreza rural y manejar de manera sostenible los recursos naturales y el medioambiente. Se establece que el Estado promoverá el desarrollo de mercados de servicios privados, pero que intervendrá y proveerá estos servicios cuando el sector privado no esté en capacidad de hacerlo, por ejemplo en temas de investigación, capacitación, asistencia técnica, entre otros. De manera más específica, se identifica como proyectos prioritarios para el sector agrario, entre otros, los referidos a la investigación y transferencia tecnológica. Se reconoce al INIEA como el ente responsable de organizar y promover la innovación tecnológica de acuerdo con el nivel de maduración de los mercados. Asimismo, se señala al Proyecto INCAGRO como clave para la promoción de mercados de investigación, extensión y asistencia técnica con la participación de organismos privados. INCAGRO seleccionó a la Escuela de Kamayoqs para el concurso de proyectos de servicio de apoyo a la extensión de 2003.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) apoyó la capacitación y certificación de los Kamayoq como líderes comunales para asegurar la conformación y funcionamiento de comités locales de sanidad animal. Se mejora así la calidad y cobertura de los programas del SENASA y se respalda la labor de los Kamayoq.

Con la Fundación McKnight y el INIEA se espera probar, desde el 2005, el modelo de los Kamayoq como alternativa de extensión para mejorar la producción de variedades nativas de papas en comunidades campesinas de alta montaña en el Cusco. La Escuela de Kamayoqs ha sido incluida en el proyecto Sistemas Ingeniosos del Patrimonio Agrícola Mundial (SIPAM) de la FAO,

Vacíos de políticas cuya superación ayudaría a elevar la eficacia y eficiencia del Proyecto

- Sector agrícola. En este sector se reconoce la importancia y prioridad de la extensión y la asistencia técnica agropecuaria, pero no se ha desarrollado estrategias claras para promoverlas, sea como servicios públicos o privados. La Escuela de Kamayoqs es una alternativa de modelo para la provisión sostenible de servicios privados de asistencia técnica de campesino a campesino.
- Sector Educación. Este modelo cubre un vacío de la oferta en la educación superior: la formación para jóvenes y adultos de comunidades campesinas orientada a la atención de las necesidades de las propias comunidades.
- Gobiernos Regionales. En el 2006, importantes funciones del sector educación (formular y ejecutar políticas y programas de educación, ciencia y tecnología; promover la extensión en instituciones de nivel superior en función del desarrollo regional) y del sector agricultura (promover y prestar servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria; fomentar la investigación y transferencia

de tecnología y extensión agropecuaria; promover y asesorar el desarrollo, conservación, manejo, mejoramiento y aprovechamiento de cultivos nativos y camélidos sudamericanos) serán transferidas a los gobiernos locales. La Escuela de Kamayoqs se constituye como una opción probada para aportar eficientemente en el cumplimiento de las funciones mencionadas.

- Gobiernos Locales: entre el 2005 y 2006, funciones que usualmente cumplían el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) y el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) pasarán a este nivel de gobierno. La mayor parte de municipalidades tiene algún tipo de experiencia en la construcción, implementación o financiamiento de infraestructura agropecuaria, sin embargo, son muy pocas las que cuentan con experiencia y recursos humanos para asumir acciones de desarrollo de capacidades productivas y formación de capital humano para el manejo de sus recursos naturales.

Lecciones aprendidas

El principal impacto y aporte del Proyecto ha sido validar un modelo de educación intercultural bilingüe que articula el sistema educativo quechua y el sistema educativo formal, en condiciones equitativas y dando acceso al participante, a conocimientos externos que incorporando en forma reflexiva, creativa y pertinente a su actividad productiva. Se fortalece así el nivel superior del sistema educativo de las comunidades alto andinas. Los factores fundamentales para asegurar la aceptación del Kamayoq, en la cultura quechua de la sierra sur andina del Perú, son:

- Estar basados en instituciones locales existentes y en la cultura y reglas de funcionamiento de la sociedad campesina quechua.
- Ser operadores de servicios agropecuarios, lo cual es una de las pocas opciones que tienen los campesinos adultos de estas comunidades para desarrollarse técnica y laboralmente. En el campo no ha existido, en los últimos años, una alternativa de educación técnica para adultos en las comunidades ni de asesoría técnica para los pequeños productores.
- Se ha superado la barrera del idioma. El uso del quechua ha sido determinante para el intercambio de conocimientos, en la Escuela o en la prestación de servicios de los Kamayoqs a los pequeños productores. El aprendizaje y establecimiento de relaciones son mucho más sólidos cuando se realizan en la lengua materna.

En el caso de la Escuela, los siguientes factores han contribuido en su funcionamiento:

- Se trabajó con una propuesta de aprendizaje, no de enseñanza. La preocupación no fue ¿qué les vamos a enseñar y cómo? o ¿qué es lo que queremos que aprendan y cómo?; sino ¿cómo hacer para entender lo que ellos quieren aprender? Se logró funcionar en relación a la demanda de los propios Kamayoqs. Esa propuesta ha logrado que los sujetos desarrollen su propia capacidad de establecer sus demandas de aprendizaje y definir los contenidos de manera flexible.
- La Escuela ha respetado a la organización campesina. El rol del Comité Consejero que conforman los presidentes de las comunidades campesinas de origen de los Kamayoqs, es un actor muy

importante para orientar el accionar de la Escuela. La presencia de esta instancia contribuye a la transparencia en el manejo de la Escuela.

- El rol de la comunidad en la Escuela de Kamayoqs es un aspecto que se cuida con mayor énfasis. Desde la cuarta promoción es requisito ser elegidos y autorizados por la propia comunidad campesina para acceder a la Escuela. Durante su formación, los *Kamayoqs* realizan cursos de capacitación en sus comunidades para sus vecinos.

Los siguientes elementos facilitaron a los *Kamayoqs* la provisión de servicios agropecuarios:

- Rompen con el enfoque tradicional de la extensión y la asistencia técnica; ya no predominan grupos de profesionales universitarios que no conocían del todo la realidad de las comunidades y cuyos honorarios no estaban al alcance del campesino.
- Los *Kamayoqs* ofrecen sus servicios técnicos a gente de su comunidad. Se han hecho de un lugar en ella, lo cual ha demandado tiempo, pues han tenido que demostrar que saben más que los demás y han tenido que probar su eficiencia en la práctica.
- Su formación potencia su capacidad para establecer relaciones sociales con agricultores de distintas comunidades e incluso con gente de la ciudad.

No se ha forzado la creación de nuevas organizaciones; se ha actuado con las instituciones ya existentes, como la comunidad campesina. A través de su asamblea, ésta elige a los comuneros que irán a la Escuela; y mientras asisten, empiezan a operar en su propia comunidad como proveedores de asistencia técnica y capacitadores para sus compañeros. La comunidad se beneficia al contar con esos servicios a bajo costo y adecuado a sus necesidades y costumbres.

La estrategia de intervención adecuada social y culturalmente ayudó a establecer vínculos institucionales entre la organización comunal e ITDG; a manera de los puentes transculturales, tomaron la forma de Comité Consejero que ha sido de vital importancia para el Proyecto como se ha mencionado anteriormente.

La estrategia empleada por ITDG difiere de otras similares en dos puntos: en que no subsidia su funcionamiento y en la coherencia curricular de la formación consensuada con los beneficiarios.

Si bien la modalidad denominada *de campesino a campesino* tiene su antecedente más lejano en la década de los 20 en el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR) con sede en Filipinas, el aporte de ITDG a la experiencia de ITDG ha sido el tránsito de la **capacitación de campesino a campesino**, mediante expertos locales denominados *Kamayoqs*, hacia la formación de estos *Kamayoqs* para que ellos mismos se encarguen de la **provisión** de servicios de asistencia técnica agropecuaria en esta misma modalidad, bajo las reglas de la economía campesina y sin subsidios en la operación.

El proyecto ha probado que es posible y replicable en otras zonas de la sierra andina, generar procesos de autoaprendizaje en agricultores campesinos adultos, con el diálogo horizontal y el intercambio de conocimientos y experiencias con otros productores. Los principios que se deberían tener en cuenta para el diseño y desarrollo de experiencias similares, son:

- Formación descentralizada: que las actividades se desarrollen en diversos lugares como parcelas,

establos y otras instalaciones productivas de comunidades, empresas rurales, centros estatales de experimentación agrícola, e instituciones de desarrollo.

- Formación práctica: Los contenidos de la capacitación se formulan según los problemas reales de la zona y en acuerdo con las autoridades comunales y los propios Kamayoqs.
- Inserción en la cultura campesina local: las actividades se efectúan en idioma nativo, quechua, y con respeto a las autoridades y a los acuerdos de la organización comunal.

Esta experiencia se diferencia, más que por su enfoque, por el desafío asumido para formar asistentes técnicos campesinos, involucrándolos en una problemática pedagógica compleja e induciéndolos a convertirse en referentes para agricultores adultos y quechua hablantes, para recoger la demanda local de asistencia técnica y ofrecer alternativas de solución.

Capacitación y Promoción del Empleo en Ganadería Lechera en Cajamarca. Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal – FONCREAGRO Segunda Mención Meritoria – Perú

Antecedentes

El Proyecto se ejecuta en 20 comunidades de la Provincia de Cajamarca. Todas ellas basan sus ingresos económicos en la venta de leche. En el área de influencia hay una población de 1695 familias, con un promedio de cinco miembros por familia. En esa zona la ganadería lechera es una actividad económica de gran importancia, involucra directa e indirectamente a más de 60,000 personas y es dinamizada por la presencia de las dos más grandes empresas acopiadoras de leche en el Perú, Nestlé y Gloria, las que plantean al sistema una demanda creciente. Se estima que en Cajamarca hay una demanda insatisfecha de más de 200,000 Kg de leche por día.

A pesar de la creciente demanda, la oferta de leche es inferior al potencial productivo de la cuenca. La razón es la baja productividad de las parcelas conducidas por los ganaderos, debido, entre otras razones, a las restricciones críticas siguientes:

- Bajo nivel técnico, productivo y empresarial del pequeño ganadero.
- Deficiente alimentación del ganado.
- Malas condiciones sanitarias del ganado.
- Baja calidad genética del ganado local.
- Limitado acceso a recursos financieros.

Estas restricciones ocasionan baja productividad y pesados sobrecostos en la actividad de producción de leche fresca. FONCREAGRO (Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal), con la finalidad de superar tales restricciones, viene ejecutando el Proyecto “Capacitación y Promoción del Empleo en Ganadería Lechera en Cajamarca”, con una duración de 10 años y el financiamiento de FONDOEMPLO durante los 3 primeros años. Para tal efecto, se ha priorizado a productores de zonas consideradas como pobres y muy pobres de las regiones quechua y jalca de la provincia de Cajamarca. El Proyecto tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de las familias de su ámbito, incrementando la producción y productividad de la ganadería lechera, con incidencia en la mejora de la rentabilidad y la generación de empleo. Para ello se ejecutan 5 programas: capacitación, mejoramiento de pastos, sanidad animal, mejoramiento genético y crédito.

*** Programa de capacitación**

Consiste en la generación de competencias (conocimientos y habilidades) en los ganaderos. Ha permitido incrementar la eficiencia en sus unidades productivas familiares. El proceso se canaliza con grupos de productores basándose en la participación directa que tienen en el proceso productivo de leche fresca. Para ello se cuenta con un centro piloto demostrativo (CPD) que opera desde un establo ubicado en el caserío La Extrema, a 3,800 msnm, el que sirve como centro de capacitación, transferencia tecnológica y mejora genética y de producción de leche. Los ingresos obtenidos por la comercialización de animales

y venta de la leche producida aseguran la sostenibilidad económica del proyecto una vez concluida la etapa de financiamiento externo.

El programa se realiza después de un reconocimiento de las zonas elegidas, gracias al cual se recaba información sobre las características físicas y operativas de la finca familiar. Sobre dicha base se planifica la capacitación definiendo el tipo, tema, forma y duración de las charlas que se ofrecerán en cada caserío. La información proporcionada a las familias con enfoque de género, es reforzada con días de campo que se llevan a cabo en el CPD con el fin de ampliar la visión del productor y demostrarle cómo funciona la aplicación de principios tecnológicos modernos a su predio. La tecnología propuesta se caracteriza por ser de bajo costo y fácil aplicación. Paralelamente, se ofrece asesoramiento técnico y seguimiento en cada finca para evaluar la adopción y reforzar las innovaciones introducidas.

En forma complementaria, se publica mensualmente la revista “El Ganadero” con artículos en lenguaje sencillo. Así, la familia ganadera cuenta con una fuente de consulta de fácil acceso y comprensión. En la misma publicación se muestran los resultados más sobresalientes de los casos exitosos en la innovación del sistema productivo.

*** Programa de mejoramiento de pastos**

Tiene por objetivo incrementar la producción forrajera por hectárea. Para ello se han instalado en el CPD parcelas demostrativas con pastos mejorados de alta producción en las que se sigue un minucioso programa de mantenimiento. El rendimiento obtenido en la producción forrajera ha permitido mejorar los niveles productivos del ganado sobre la base de la satisfacción de los requerimientos nutricionales diarios del ganado. Los resultados, en función a la mejora de los índices de producción de los pastos mejorados y al programa de mantenimiento de los ya existentes, muestran una elevación de la capacidad de carga animal de 1.8 a 2.9 cabezas por hectárea, con una elevación del aporte proteico del 12% previo, al 16% actual y un incremento del ingreso por hectárea de S/. 2,635.20 Nuevos Soles antes del proyecto, a S/. 4,245.60 Nuevos Soles después de la intervención.

*** Programa de sanidad animal**

Se ha instalado y se mantiene en operación una posta de asistencia veterinaria a cargo de un profesional. Debido a la amplitud geográfica del área de trabajo del Proyecto, se seleccionó a 49 productores de las diferentes comunidades que fueron capacitados como “Promotores Veterinarios”. Ellos actúan conjuntamente con la posta veterinaria ofreciendo atención básica al ganado en los lugares más apartados con la finalidad de mejorar su estado sanitario y potencializar sus niveles de producción.

La formación del promotor se lleva a cabo en el CDP, mediante un programa de aprendizaje que es vivencial y práctico, con 5 módulos: sanidad, alimentación, nutrición, producción y manejo de pastos, y calidad de leche. Cada módulo tiene una duración de 5 días, a cuyo término se toma una evaluación cuya aprobación se acredita mediante un certificado de asistencia y aprobación del curso.

Gracias al desarrollo de este programa de promotores se ha innovado la asistencia sanitaria básica al ganado, alcanzando una amplia cobertura. Adicionalmente, se ha incentivado la generación de trabajo porque los promotores veterinarios llevan a cabo 50 atenciones mensuales en promedio, con un

movimiento de dinero de aproximadamente S/. 750. Para la aplicación de medicamentos, suplementos nutricionales y demás productos se trabaja en sinergia con tiendas y laboratorios especializados que dan sus productos a los promotores a precios competitivos, generando un margen que incrementa su ingreso por concepto de ventas y atenciones y dando sostenibilidad al sistema.

*** Programa de mejoramiento genético**

En el CPD se viene desarrollando un plan de mejoramiento genético con animales de raza Brown Swiss, por el cual se ofertan a los ganaderos reproductores piezas de buena calidad genética provenientes de inseminación artificial. El material genético es de toros con prueba de progenie. Los semovientes así generados son adaptados al medio y tienen precios competitivos, con lo que se está elevando los índices productivos del hato familiar.

*** Programa de crédito**

Consiste en la formación de un fondo de crédito rotativo mediante el cual se proporcionan recursos financieros a los ganaderos de la zona de influencia del proyecto. Ello les permite ampliar su capacidad de inversión en la ganadería lechera e incrementar sus ingresos provenientes de esta actividad. El programa entrega los recursos en efectivo con una tasa de interés preferencial y con la participación de Nestlé y la Caja Rural local. La recuperación se realiza mediante deducciones de las boletas quincenales de pago de leche acordadas con las empresas acopiadoras.

Características del proyecto

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento:

Ejecuta: Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal – FONCREAGRO; **Financian:** FONDOEMPLEO, Minera Yanacocha, Nestlé Perú – Planta Cajamarca.

Inicio y término:

De mayo de 2000 hasta abril de 2010.

Ubicación, población objetivo, importancia relativa

El proyecto se desarrolla en 20 caseríos de los distritos de Cajamarca y La Encañada (Provincia de Cajamarca), de Tumbadén (Provincia de San Pablo), de Catilluc (Provincia de San Miguel) y de Hualgayoc (Provincia de Hualgayoc); todos ellos en la Cuenca Lechera de Cajamarca, en el Departamento del mismo nombre.

Logros obtenidos

- Revaloración del trabajo de la mujer en la actividad ganadera lechera.
- Generación de más de 10000 jornales de trabajo, involucrados directamente a la actividad ganadera lechera.
- Establecimiento de 15 fincas demostrativas ubicadas en las comunidades.

- Capacitación a 4879 personas (1774 damas, 3056 varones y 49 promotores veterinarios) en temas de ganadería lechera y con metodología validada.
- Incremento de la venta diaria de leche por productor en 56% (de 21.52 a 33.67 Kg) y del ingreso familiar mensual en 60% (de S/. 417 a S/. 667).
- 1597 créditos otorgados (vía Nestlé y entidad financiera).
- Colocación de más de 100 vacunos de genética mejorada para producción láctea, a las comunidades del área geográfica del proyecto.
- Elevación de la condición sanitaria del ganado con una posta veterinaria operando en forma sostenible.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impactos

En lo económico:

Se ha logrado incrementos del 32% en la producción láctea y de 59.6% en los ingresos familiares por venta de leche. Se han generado aproximadamente 10,000 jornales. Se ha reducido de 30 a 20 meses el tiempo requerido por las vaquillonas para alcanzar 280 Kg de peso vivo, y se ha mejorado la proporción de vacas en seca respecto al total de vacas adultas, al 34 % (el ideal es 20%). Todo ello indica una mayor productividad del hato lechero que incide en la mejora de la calidad de vida de las familias que lo conducen.

En lo ambiental:

El equilibrio ecológico ha sido positivamente influenciado por el Proyecto a través de la instalación de pasto cultivados y el ordenamiento del pastoreo según la soportabilidad. Se ha reducido el uso de insumos químicos en la fertilización del pastizal, aprovechando más el estiércol por dos vías: (a) Distribuyendo guano fresco directamente en los potreros; y (b) Elaborando compost para su posterior incorporación a los potreros, con el beneficio adicional del control de la acidez de los suelos. También se aplican otros nutrientes que aportan fósforo y azufre, con preferencia por los productos naturales. En coordinación con Nestlé – Cajamarca, se ha elevado la calidad de leche acopiada, con vigilancia sobre la indeseable presencia de antibióticos que es negativa para la salud humana y que son excretados por las vacas que están bajo tratamiento. La leche proveniente de estos animales no debe consumirse.

En lo socio-cultural:

El Proyecto ha permitido fortalecer la organización de los productores, especialmente en la constitución de asociaciones que han elevado su capacidad de negociación con los proveedores y con las empresas acopiadoras.

Sostenibilidad

En lo económico:

El Proyecto ha sido calificado como exitoso por sus evaluadores y Fondoempleo por el impacto económico obtenido por los productores del área de influencia, resaltando:

- Incremento de la producción por vaca en 25%, basado en el alto rendimiento de los pastos, la mejora genética y la selección de animales, lo que permite mantener un menor número de vacas a las que satisfacer sus necesidades alimenticias diarias y que por consiguiente presentan mayores índices de producción.
- Mejora del ingreso familiar en 59.6%, logrado por la mejora de la calidad de leche (mayor porcentaje de sólidos totales) y al mayor volumen vendido. Los acopiadores basan el precio por kilogramo de leche en función al porcentaje de sólidos totales.
- Incremento de la producción mensual de leche en 32% en el ámbito de ejecución, como consecuencia de los dos factores antes descritos. Este indicador se compara positivamente con el ritmo de crecimiento normal de la producción lechera del 10%. Los productores participantes han triplicado ese nivel de crecimiento.

En lo financiero:

El Proyecto ha tenido financiamiento externo durante sus primeros tres años de ejecución, con lo que se ha construido y puesto en operación un establo con 105 vacas de buena calidad genética. La producción obtenida es vendida a Nestlé–Cajamarca. Los excedentes se utilizarán para seguir financiando al proyecto cuando concluya el financiamiento externo.

En lo socio-cultural:

La continuidad del proceso está garantizada por la plena participación de los productores. Se planificó desarrollar 7500 módulos de capacitación, de los que se han ejecutado 4830; por tanto, en el 40% del tiempo programado se ha logrado un avance del 64.40% en la capacitación a los productores. Resalta la capacitación a las mujeres, por profesionales del mismo género, conducente a la revaloración del trabajo de la mujer en sus fincas.

Nivel de participación pública y privada.

FONCREAGRO es una institución sin fines de lucro que asocia a las empresas Yanacocha y Nestlé que son generadoras de desarrollo en Cajamarca. La idea nace de la necesidad de incrementar la producción de leche debido a que los productores basan sus ingresos económicos en la venta del producto. También es importante la participación de Fondoempleo como entidad financiadora. Los productores participantes hacen una aportación económica importante de US \$180,000 en la ejecución del proyecto, en especial en sanidad.

Generación de capacidades

El Proyecto es integral y basa sus resultados en la inversión en el capital humano, lo que generará la replicabilidad de las iniciativas proporcionadas por la capacitación impartida, ya que ha generado un valor agregado al esfuerzo productivo, con la consecuente mejora de los ingresos.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

FONCREAGRO tiene alianzas estratégicas con Fondoempleo, Nestlé, Minera Yanacocha y Adra (venta de servicios de capacitación), con quienes suma esfuerzos para asegurar el logro de sus objetivos. Las actividades que se ejecutan dentro de esas alianzas estratégicas se enmarcan en la agenda de desarrollo regional y nacional debido a la importancia de la actividad ganadera en la economía de las familias de las zonas alto andinas. Es importante indicar que lo que se busca no es sólo incrementar los niveles productivos sino especialmente consolidar la actividad en la zona sur de la región de Cajamarca. Se está planteando la cooperación con los gobiernos locales (municipios distritales), asociaciones de base (clubes de madres), universidades y laboratorios farmacológicos con quienes se fortalecerá el proceso de capacitación.

Concordancia con el marco de la iniciativa FAO – CONDESAN.

En la cuenca lechera de Cajamarca la producción de leche en las zonas alto andinas se encuentra en un crecimiento sostenido; sin embargo, los problemas para los productores son frecuentes en las áreas de producción, alimentación, calidad de leche, sanidad y manejo, lo que se refleja en los bajos niveles de producción por vaca, incidiendo directamente en la disminución de los ingresos por concepto de venta de leche fresca. El Proyecto impulsa el desarrollo de esa actividad productiva, con innovaciones y principios técnicos que no implican inversiones excesivas por parte del productor sino mejoras en eficiencia y eficacia. Para ello se da prioridad a las familias de las áreas más deprimidas de las zonas alto andinas y se enfatiza en el logro final, el incremento del ingreso de los productores. Incide en la inserción de los productores en las cadenas de comercialización de las principales empresas acopiadoras de leche (Nestlé y Gloria) que dinamizan la producción lechera en la cuenca de Cajamarca.

Concordancia con el marco de políticas nacionales.

La propuesta concuerda con las iniciativas de crianza y con las políticas en los Andes, que buscan incentivar el desarrollo y mejora de las principales actividades productivas que se ejecutan en las zonas andinas y que son la base del ingreso económico para las familias. Paralelamente, se trabaja en la organización de los productores con la finalidad de mejorar las condiciones de producción, manejo y negociación de sus producciones, esto con miras a incrementar la rentabilidad de la actividad, incentivando una reinversión que permita elevar su potencial. Como parte del desarrollo de la producción pecuaria se establecen alianzas estratégicas con empresas privadas que permiten al productor obtener insumos, servicios y medicinas a precios altamente competitivos, con incidencia en la reducción de los costos de producción por kilogramo de leche producida, y elevando su rentabilidad.

Replicabilidad y difusión

La idea es innovadora, precisamente porque se basa en el proceso productivo y la generación de empleo. Debido a la simplicidad de su propuesta tecnológica, tienen un alto grado de replicabilidad, generando incrementos en la producción individual por vaca y de la productividad de toda la finca. La propuesta técnica fue aplicada por los productores participantes y el resto ha replicado esas experiencias.

La estrategia es original en la zona, debido a la ejecución de actividades que involucran el total de acciones que se enmarcan dentro de la producción lechera. No se conocen experiencias similares en la zona de influencia, motivo por lo cual no se pueden presentar datos históricos ni hacer evaluaciones comparativas con los resultados obtenidos.

Incremento del Empleo e Ingreso en Microproductores y Microprocesadores Lecheros de Hualgayoc, Cajamarca.

Consorcio ADRA Perú - Quality Consulting

Tercera Mención Meritoria – Perú

Antecedentes

El proyecto identificó un cluster¹ específico y natural de la zona como es el de los productores de leche con potencial y ventaja competitiva en el corredor económico. Estos productores se caracterizan por tener una baja calidad, productividad y rentabilidad del producto, debido, entre otras cosas, a la escasa capacidad de generar ingresos (dado los bajos precios obtenidos: S/. 0,50 por litro) y por ubicarse en zonas donde las grandes empresas acopiadoras lácteas no llegan.

Se consideró en el proceso la mejora de las pequeñas plantas artesanales de derivados lácteos que constituyen el mercado alternativo para los productores de leche que no pueden vender a esas empresas. Las pequeñas plantas artesanales no podían obtener buenas colocaciones en el mercado debido a la existencia de las siguientes deficiencias:

- Falta de uniformidad del producto que se comercializaba sin pasteurizar.
- Condiciones higiénico-sanitarias pobres por falta de tecnología.
- Variabilidad de las características del producto (sabor, color, tamaño, empaque).
- Ausencia de nexos adecuados con el mercado.

El Proyecto consideró alcanzar a 700 microproductores lecheros y 35 microprocesadores queseros distribuidos alrededor de la ciudad de Bambamarca, Provincia de Hualgayoc, Departamento de Cajamarca (se trabajó en las comunidades Moran Pata, El Auque, Moran Lirio, Apan Alto, Nuevo San Juan, Huilcate, Huangamarca, Quillinshacucho, San Antonio, San Juan de Lacamaca y San Francisco).

La estrategia de intervención se basó en tres etapas: Primera Etapa, microlocalización de beneficiarios y microlocalización y capacitación del equipo de campo y promotores; Segunda Etapa, capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios; y Tercera Etapa, impulso y articulación a cadenas comerciales.

Según el diagnóstico podemos resumir que el proyecto se desarrolló en condiciones de pobreza de los pobladores con vías de comunicación dificultosas o sin ellas, y condiciones climáticas con periodos estacionales de intenso frío y lluvia.

La limitada situación económica del beneficiario y su familia se basaba en desempeñar faenas agrícolas temporales con un jornal de S/. 5,00 por día y en otros predios cercanos. Luego de esta actividad, en horas de la noche, iniciaban los trabajos de quesería, convirtiéndose en una segunda opción, en condiciones antihigiénicas y con desconocimiento del manejo de la leche y acrecentando la pérdida de sus capitales por la producción de quesos contaminados por falta de uniformidad e higiene.

¹ Cluster se define como una acumulación de productores o empresas que explotan una ventaja competitiva en una determinada región.

Como consecuencia, el producto era difícilmente aceptado en el mercado con un precio que compense el trabajo del quesero y pueda así, obtener utilidades. En estas condiciones de informalidad, los acopiadores transportistas se aprovechaban para ofrecerles un pago muy inferior que, en muchos casos, estaba por debajo de los costos de producción.

Características del proyecto

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

La entidad ejecutora es el Consorcio ADRA PERU y Quality Consulting. Financia FONDOEMPLEO, con la participación complementaria de USAID (Título II).

Presupuesto y plazo de ejecución

El presupuesto fue de US \$382,353.00, para una ejecución total de 15 meses (del 1 enero 2003 al 31 de enero 2005).

Nivel de Participación Pública y Privada

Se establecieron alianzas estratégicas con las siguientes entidades públicas y privadas:

- Gobiernos locales, Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca, para el transporte de materiales de construcción hasta cada planta quesera.
- Ministerio de Agricultura, para el desarrollo de eventos agropecuarios a nivel del personal y beneficiarios del proyecto.
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal) en información sobre vacunaciones.
- PROMPYME (Promoción de la Micro y Pequeña Empresa) para las pasantías en Granja Porcón en Cajamarca, para personas seleccionadas del proyecto.
- ONG Ayuda en Acción, para actividades culturales con los participantes.
- PRODELICA con el aporte de fondos de capitalización.

Organizaciones campesinas o ganaderas y número de participantes, total y por género

La organización de los beneficiarios se consolidará en la segunda etapa del proyecto con la denominación “Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Altura” de Hualgayoc-Bambamarca con 785 beneficiarios directos, de los cuales 751 son mujeres porque son las esposas quienes ordeñan y se encargan del manejo del ganado lechero.

Objetivos, Metas e Indicadores

El propósito principal del proyecto es el incremento del patrimonio de los microproductores y microprocesadores, la generación sostenible de empleo mediante el incremento de la productividad lechera local y el incremento de las ventas de derivados lácteos de calidad comercial que se promuevan vía capacitación, en la provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca, Corredor Económico de Cajamarca.

Logros Obtenidos

Capacitación:

Cada participante recibió en promedio 28,25 horas de capacitación en dos años. Ésta constituye una medida del esfuerzo general de capacitación del proyecto por persona (incluye a parientes y empleados de los beneficiarios). En el caso específico de los microprocesadores queseros, el promedio fue 70 horas con 14 temas. En el caso de los microproductores de leche, el promedio fue de 25 horas para 5 temas tratados.

Respecto a los 23 promotores, recibieron en total 344 horas de capacitación teórica y práctica en razón del rol de líderes tecnológicos que cumplen en sus comunidades.

Generación de Empleo:

La intervención permitió consolidar y mejorar 2270 puestos permanentes de trabajo, ya sea en la producción de vacunos lecheros o en las plantas queseras familiares, a lo que se agregan la generación de 53 nuevos puestos de trabajo entre los asistentes adicionales que se requieren en las plantas queseras en función de los cambios tecnológicos y mayores volúmenes de producción. Hay otros 53 puestos de trabajo indirectos que también se generaron. Este término se refiere a personas que, dedicando parte de su tiempo a las actividades productivas, no perciben propiamente un salario, como es el caso de los hijos de las familias dedicadas a elaborar queso, de quienes se requiere diversos tipos de ayuda pero en forma sistemática.

Mejora en los ingresos económicos:

El porcentaje del incremento del ingreso generado entre las familias dedicadas a la producción de queso fue de 45,18%. Se debe tener en cuenta que este grupo fue el eje y en torno al cual se impulsó la cadena de producción y desarrollo del Proyecto. Adicionalmente, este grupo se capitalizó en infraestructura y equipamiento en US \$1346 (S/. 4,441.91) por familia. En el caso de las familias productoras de leche, aunque no hay un valor referencial inicial, se estima que sus ingresos por venta de leche se incrementaron en US \$122.92, debido al aumento de la productividad y a la elevación del precio en S/. 0,10 por litro.

Productividad:

La productividad general del sistema (producción de leche – elaboración de quesos) se incrementó en 34,49 % en promedio, entre todas las familias participantes.

Sanidad Animal:

El esfuerzo por determinar y atacar la mastitis subclínica permitió establecer un programa sistemático de análisis y un plan de control, habiéndose reducido la incidencia de un 69,03% en la etapa inicial a un 45,72% al final del proyecto. Obviamente, este esfuerzo se continuará hasta minimizar este problema.

Impacto ambiental:

Se ha mejorado sustantivamente la eliminación de residuos perjudiciales al medioambiente. Los desechos de grasa y sal son enterrados en silos con filtro de arena para su continua limpieza, evitando malograr las capas del suelo para el sembrío de pastizales.

Impacto socio-cultural:

Las familias queseras han asumido un papel responsable con lo aprendido. Ahora consideran que el conocimiento adquirido debe transmitirse a los suyos por ser un medio para mantener un ingreso. Anhelan que sus hijos, con el ingreso que genera la producción de quesos, culminen todos sus estudios para que, como dicen ellos mismos, no sufran ni vivan lo que ellos han tenido que vivir. Perciben que su seguridad personal y autoestima han aumentado considerablemente. Declaran que con el Proyecto han podido conocer novedades, como la rueda de negocios, lo que les ha hecho ver que no hay que bajar la cabeza, ni sentirse menos que otros.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Sostenibilidad

En lo financiero:

Al inicio del proyecto, la población muestra que lograba vender un promedio de 1,245 Kg. por semana a un precio promedio de S/. 3,57 cada Kg. de queso, haciendo un total de US \$1,334.73 (S/. 4,444.65) por el total de sus ventas. La evaluación hoy muestra un cambio en la generación de ingresos, además, la actividad quesera constituye hoy la principal fuente de ingresos, con lo que los individuos ya no se emplean como peones ni buscan otros ingresos alternativos de poca rentabilidad. Actualmente, pasando de uno a cuatro tipos elaborados, se ha llegado a una colocación semanal promedio de US \$3,372.91 (S/. 10,898.79)

En lo socio-cultural y ambiental:

Se logró mediante:

- La capacitación para fortalecer a la familia como una unidad productiva a fin de involucrar a sus miembros en las tareas diarias y contribuir al desarrollo de su microempresa.
- La sostenibilidad ambiental, relacionada a los recursos naturales y medio ambiente.
- La reducción de la tala de árboles.
- La canalización del agua hasta el mismo ambiente de producción, así como llevando los desechos hasta un silo.
- Demostrando el beneficio de controlar la alimentación del ganado, llevando el pasto al animal y no el animal al pasto.
- Campañas de eliminación temprana de machos para evitar competitividad de alimento para las vacas y terneras de reemplazo.
- La introducción del nuevo proceso de elaboración de queso (pasteurización), disminuyendo el suero salado que era arrojado a los caminos y pastos.

Fortalecimiento de las organizaciones locales

El fortalecimiento ha sido dirigido a las unidades productivas (familias con actividad productiva) como lecheras y queseras. Se ha logrado el cambio de actitud de los miembros de la familia de la unidad productiva, desarrollándose como personas capaces de mantener ese cambio personal y dentro de su entorno social. Además se ha desarrollado el tema género durante la ejecución del proyecto. A partir de este proceso, la mujer ha participado en las decisiones familiares incluso asumiendo más responsabilidades en la elaboración de queso.

Autoevaluación y evaluaciones externas

Autoevaluación

Durante el inicio y la ejecución del Proyecto, la forma de trabajo con los beneficiarios y el personal asignado nos ha permitido realizar cambios en la vida personal, familiar, social y económica de cada participante. La gran amplitud y dispersión de las zonas de intervención en relación al número de personal asignado al proyecto y el alto grado de analfabetismo dificultaron la capacitación. La institución tiene reconocimiento por la comunidad, lo que nos ha permitido desplegar de la mejor forma nuestras actividades. Se ha tenido limitaciones en el proceso de enseñanza debido a la falta de equipos adecuados así como por la presencia de deficientes condiciones como falta de luz, carencia de vías de acceso, factores climatológicos. La situación económica de los beneficiarios no ha permitido el avance de la infraestructura en un periodo corto. Estas dificultades han limitado la consolidación de los canales de comercialización; sin embargo, se ha creado un canal de comercialización paralelo a los acopiadores mayoristas y es sostenible por cuanto los actores son parte de los beneficiarios directos del proyecto, con el puesto de venta en Av. Zarumilla 969, Lima (Hermanos Molocho Silva Huilcate).

Evaluación Externa (del donante)

Se ha logrado un importante avance en la formación de promotores habiéndose capacitado a 8 promotores queseros, 16 promotores pecuarios y 7 promotores sanitarios. El proyecto ha establecido lazos de trabajo con el Ministerio de Agricultura, SENASA, Ministerio de Salud y Gobiernos Locales. En lo que se refiere a la sanidad de las plantas queseras se ha logrado grandes avances. En primer lugar en lo que respecta a la higiene, y luego a la mejora de la infraestructura de las plantas queseras. Hay 32 plantas queseras que han mejorado su infraestructura, en especial el piso que está siendo cementado. Se ha ofrecido cuatro temas de capacitación en lácteos, en los que han participado 34 plantas queseras y 8 promotores.

Las 35 plantas queseras reciben diariamente un estimado de 9,155 litros, a partir de lo cual se producen y comercializan semanalmente 5,723 Kg de queso, principalmente del tipo fresco. Estas acciones han logrado que los pequeños productores incrementen el precio de su queso de S/. 4,20 a S/. 5,80 por kilo. Asimismo, se ha logrado firmar un convenio para suministrar a un fabricante 1 TM/ semana a un precio de S/. 5,60/kg.

El proyecto ha instalado una Planta Piloto Quesera en Bambamarca para que sirva de centro de capacitación y se han instalado 28 parcelas demostrativas de pastos.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Políticas públicas y privadas que ayudaron al éxito del proyecto

Hasta la llegada de ADRA PERU a la provincia de Hualgayoc, no se habían registrado experiencias similares en la región, pero sí se encontró la necesidad de un grupo de microproductores y microprocesadores con deseos de cambio, de llegar a mercados competitivos. El éxito del proyecto se basó en la capacitación y asistencia técnica personalizada, y se ha adaptado una tecnología quesera rural de acuerdo a las capacidades del beneficiario. Se logró la participación de las autoridades locales e instituciones públicas y privadas de la zona. No se han roto las canales de comercialización original, sino se ha fortalecido parte de ellas y creando una paralela. El personal de campo que ejecutó el proyecto es de la zona.

Vacíos de políticas cuya superación ayudaría a elevar la eficacia y eficiencia del proyecto

Las autoridades públicas como DIGESA, la Fiscalía y la Municipalidad no contribuyen al control de calidad de los productos alimenticios, cuya efectiva actuación respaldaría a los pequeños productores que han sido capacitados por el proyecto para mejorar la calidad y ofertar un producto competitivo.

Replicabilidad y difusión

Réplica

Potencial de réplica del Proyecto en otras zonas: El proyecto ha servido de base para formular un proyecto de mayor alcance al mismo donante y otros donantes.

Difusión realizada de la experiencia en otras zonas

El nuevo Proyecto presentado a FONDOEMPLO amplió la cobertura de las zonas. Además, se están ejecutando proyectos similares en el departamento de Ayacucho y Pucallpa (4to mes de ejecución) financiados por USAID.

Para llevar esta experiencia exitosa del Proyecto FONDOEMPLO a otras zonas del país, se ha logrado coordinar e iniciar tres proyectos con otros donantes, como USAID.

Módulo Comunal de Procesamiento y Comercialización de Productos Cárnicos de Camélidos. Programa Regional de Camélidos Suramericanos (PRORECA) Primer Puesto – Bolivia

Antecedentes

En Bolivia unas 52.000 familias se dedican a criar más de 2 millones de llamas como principal actividad económica. Se benefician anualmente 246 mil cabezas para la producción de carne. Su comercialización es una de las principales fuentes de ingreso y de subsistencia de pequeños productores que, en su mayoría, desconocen las técnicas de sacrificio que les permitan obtener un producto de mejor calidad y presentación que mejore su comercialización. Pero existen grupos de productores que han empezado a desarrollar capacidades para generar negocios, mejorando su sistema de producción y procesamiento, así como sus mecanismos de comercialización para posicionar la carne en los mercados no tradicionales.

La Asociación de Productores y Comercializadores de Productos Cárnicos de Camélidos, ACOPROCCA, de la comunidad de Palcoco, a 45 Km de la ciudad de El Alto perteneciente a la provincia Los Andes del departamento de La Paz, está constituida por familias de productores migrantes de la provincia Manco Cápac, quienes desde hace más de 28 años se dedican a la producción y comercialización de carne de llama procesada en chalona (carcasa de llama deshidratada con hueso y parte de grasa), mejorando la calidad del producto a través de los años.

El Proyecto permite que las familias de la Asociación operen de manera económica, eficiente y rentable. Este módulo servirá para la faena y en la elaboración de carne deshidratada de llama (chalona y charque), cuyos mecanismos de comercialización se traducen en el incremento de ingresos económicos y mejoramiento de la calidad de vida.

Características del proyecto

Objetivo

“Incrementar los ingresos y mejorar las condiciones de trabajo de los productores de carne de llama, llevando al mercado un producto que cumpla con los requisitos necesarios de las normas bolivianas para la manipulación, transformación y comercialización de carne fresca, chalona y charque”.

Objetivos Específicos:

- I. Introducir carne de llama de buena calidad y garantizada para su consumo en el mercado cada vez más creciente.
- II. Ampliar la producción de carne transformada –charque y chalona– para atender la demanda actual.
- III. Posicionar la carne de llama en segmentos de mercado de altos ingresos a partir de la promoción de sus bondades orgánicas y de salud, como medio para valorizar el producto y generar mejores ingresos para los productores.
- IV. Legitimar y reivindicar el consumo y comercialización de la carne de llama.

Componentes:

1. Establecimiento de un Módulo Ganadero para el aprovisionamiento de carne.
2. Instalación de un Módulo Comunal para faenar llamas, con secadores solares y un sistema de conservación y transporte de carne fresca.
3. Implementación de un sistema de mercadeo y comercialización.
4. Asistencia técnica, capacitación y fondo de comercialización.
5. Seguimiento, sistematización y difusión de las experiencias.

Principales actividades ejecutadas:

- a. Desarrollo de un fondo rotatorio que permite contar con un capital de operación de US\$ 8.500 para la compra de 100 a 130 cabezas de llama por semana para su procesamiento y comercialización de chalona de llama. De este capital, US\$ 1.000 se utilizan para el acopio de cuero de camélidos y su transformación, permitiendo la diversificación de la actividad productiva de ACOPROCCA.
- b. Construcción de ambientes físicos del Módulo Comunal para el faeneo y elaboración de chalona de llama que responden a las exigencias de certificación y normas establecidas por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad-IBNORCA, lo cual permite mejorar la calidad del producto (chalona) e incrementar los precios del producto en los mercados actuales.
- c. Desarrollo de un sistema de mercadeo y comercialización de 9.200 Kg de chalona de llama por mes en los mercados de los municipios de Chulumani, Asunta, Caranavi y Coroico del departamento de La Paz y dos puesto de ventas en la ciudad capital del mismo.
- d. Las alianzas estratégicas establecidas con otros actores económicos permitieron fortalecer el aspecto técnico y organizativo de ACOPROCCA, logrando que las familias beneficiarias operen de manera eficiente el negocio y con una visión microempresarial.

ACOPROCA suscribió dos contratos:

- ACOPROCA – Programa Regional de Camélidos Suramericanos (PRORECA) para ejecutar negocios a “Riesgo Compartido” con el fin de crecer en capital de operaciones.
- ACOPROCA - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), donación de US\$ 70.000 (setenta mil dólares americanos). La donación sirvió para la construcción de un Módulo Comunal bajo las normas que regulan el funcionamiento de este tipo de infraestructura, la capacitación y el fortalecimiento del fondo de comercialización.

A través del contrato de financiamiento IICA/GTZ-FONREMA – PRORECA se tuvo acceso a fondos concursables adjudicándose un financiamiento de US \$16.300 para la inversión complementaria a la infraestructura del Módulo y el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la organización y ejecución del Programa Regional de Camélidos Suramericanos (PRORECA).

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento:

La ejecución está a cargo del Programa Regional de Camélidos Suramericanos (PRORECA). El financiamiento está a cargo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA y del Fondo Regional de Tecnología Apropriada en Conservación y Manejo Sostenible de Recursos – FOMRENA (IICA/GTZ)

Fechas de inicio y término: agosto de 2002 a marzo de 2005.

Monto de la inversión.

La inversión realizada en dólares americanos ha sido: FIDA US\$ 66.500; FONREMA (GTZ- IICA) US\$ 15. 300 y ACOPROCCA (contraparte) US\$ 21.000. El total a la fecha es de US\$ 102.800, utilizados en: I) el establecimiento de un módulo ganadero, II) la instalación de un módulo de faeneo y de secadores solares, III) el establecimiento del sistema de mercadeo y comercialización, IV) la asistencia técnica, capacitación y fondo de rotación, y V) el seguimiento, sistematización y difusión.

Ubicación de la población objetivo

La población de Palcoco está ubicada en la provincia Los Andes, a una distancia de 45 Km de la ciudad de El Alto (tramo La Paz – Tiquina) a 3880 msnm. El clima es frío y seco con vegetación tipo estepa. Las temperaturas oscilan entre los -8° y 18°. Palcoco es una comunidad que alberga a unas 100 familias aymaras. Los camélidos son muy importantes para su economía. El deshidratado de la carne al sol es el sistema tradicional para conservar la carne de llama y alpaca que practican los ganaderos desde tiempos inmemoriales.

La población beneficiaria tiene una nítida composición étnico cultural aymara en franca generación de flujos migratorios hacia los cinturones marginales de las ciudades de La Paz y El Alto. La pobreza es patente, con ingresos anuales por familia de US \$300.

Presentan restricciones de tierras con procesos de apropiación privada y parcelación de tierras comunales en las comunidades originarias; tierras que son indispensables para la cría de camélidos. El conjunto de factores ecológicos, la escasez de tierra, el capital de baja productividad, y las dificultades de acceso al mercado son limitantes productivas y derivan en la proliferación de la pobreza, con impacto en las distintas esferas de la vida cotidiana de hombres y mujeres de la comunidad.

Los beneficiarios del proyecto son 28 familias, 140 varones y mujeres, socios de ACOPROCA que tienen como actividad principal la transformación y comercialización de la carne de llama. El área de influencia abarca los cantones de la provincia Los Andes de Corquenaya, Tuquia, Kerani, Chachacumania, Alto Peña y principalmente a la comunidad de Challana de la provincia Larecaja, que comprenden en total más de 4.000 familias. Las mismas poblaciones participan activamente en el aprovisionamiento de ganado en pie, en ferias semanales.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impactos

En lo económico:

a) Crecimiento de la producción

Inicialmente, todos los actuales socios de ACOPROCCA comercializaban aproximadamente 57.600 Kg al año. A partir del año 2001 se tiene un crecimiento de 91,6% con la operación del negocio y con el funcionamiento del fondo rotatorio respecto a la situación inicial, logrando ampliar la capacidad de producción y comercialización a 110,400 Kg. de chalona al año.

b) Ingresos económicos para los beneficiarios

La producción y comercialización de 9,200 Kg. de chalona al mes genera una utilidad de US \$665.40 que es distribuida entre las familias de la asociación. Por cada cabeza de llama procesada y comercializada se obtiene una utilidad de US \$14.11. Además, el funcionamiento del módulo genera 8 puestos de trabajo que incluyen de manera general las labores de administración, portería, acopio y esquila de animales, faena, lavado, y por último, traslado.

Desde el inicio de funcionamiento del fondo rotatorio se carga un 2,5% de interés mensual, una parte de cuya utilidad generada es capitalizada, mientras que la otra es reembolsada a FONREMA por concepto de amortización de la deuda contraída.

En lo ambiental:

Por tratarse de un rubro en el que no se utilizan productos químicos contaminantes del medioambiente, se considera que no hay alteraciones del mismo. El sistema sanitario de evacuación de aguas y fecales se encuentra instalado en un ramal principal de recolección en una cámara séptica de 12 m³; posteriormente los líquidos son absorbidos por un pozo absorbente de diámetro de 2 m, construido con grava y arena. Los sólidos procedentes de los desechos de los animales son trasladados a depósitos destinados para compost para su posterior utilización como abono orgánico o fertilizante para cultivos andinos.

En lo socio-cultural:

Se ha logrado el fortalecimiento de una organización de base que tiene una actividad definida, sostenible y con experiencia en el rubro, así como la revalorización de la importancia del trabajo en grupo buscando un objetivo común para mejorar las condiciones de trabajo y el acabado del producto que se comercializará.

Sostenibilidad

En lo económico y financiero:

El uso del fondo rotatorio aplicado a la actividad productiva ha mostrado consistentemente que genera un margen de utilidad en cada uno de los cuatro ciclos de operación del negocio que realiza cada socio

en forma independiente. Un ciclo de operación corresponde al trabajo de una semana desde la compra de animales, procesamiento, hasta su comercialización en chalona.

Funcionamiento del Fondo Rotatorio.

El Fondo Rotatorio es de US \$7,500. Lo administra ACOPROCCA y fue creado para la compra de 100 a 130 cabezas de llama en pie por semana. Es asignado a grupos de familias de la asociación de garantía solidaria bajo la modalidad de préstamo, a una tasa de interés de 2,5% fijada en la asamblea de socios. De este monto corresponde a fondos no reembolsables de la cuenta del FIDA, US \$5,000 y US \$500 son de utilidad capitalizada. La deuda contraída con FONREMA para este fondo de comercialización fue utilizada e invertida en primera instancia en el proceso de construcción del módulo; hasta este momento se reembolsó US \$2,000 que fueron reinvertidos. El mecanismo de operación con estos fondos se efectúa bajo un convenio de gestión y administración establecido entre ACOPROCCA y PRORECA. Es administrado por dos socios elegidos por la Asamblea que asumen la responsabilidad del Fondo, llevan los registros y control necesarios, y proporcionan a PRORECA los informes de las actividades económicas. El representante legal de ACOPROCCA asume la responsabilidad de acompañar, hacer seguimiento y supervisar la ejecución y operación del movimiento del Fondo, tanto en su ejecución técnica como en los resultados. El mecanismo del Fondo funciona a partir de la organización de grupos solidarios, formado por tres a cuatro personas, quienes nombran a un representante que solicita el crédito y se constituye en el responsable del control interno del mismo.

75

En lo socio-cultural y generación de capacidades:

Gracias a la introducción de mejores prácticas de gestión de negocios en base a la creación de un Fondo Rotatorio de procesamiento y comercialización, las familias que actualmente conforman la Asociación están consiguiendo beneficios tangibles que redundan en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Una fortaleza importante desarrollada para los socios de ACOPROCCA es haber entendido que una cosa es ser buenos productores y otra muy distinta es ser buenos operadores de negocios. Hoy en día esta organización tiene conciencia de que tanto al producir como al administrar se debe trabajar con solvencia y prontitud, con el fin de obtener mejores beneficios económicos y poder llegar a decir que *la llama es la ganadería del futuro y el trabajo de ahora*. La consolidación de la estrategia de sostenibilidad constituye un eje central e indispensable dentro de lo que es el desarrollo local. Esta estrategia de sostenibilidad debe apuntar, entre otras cosas, a que los diferentes actores lleguen a conformar su propio desarrollo y así contribuir al desarrollo de la Asociación, y en un largo plazo al desarrollo de su propia comunidad.

La participación de los diferentes actores involucrados en los procesos de desarrollo en instancias en que se revela la importancia del trabajo colectivo, en la búsqueda de la equidad en la práctica, en las actividades y en la toma de decisiones, es una estrategia y una condición indispensable para garantizar el logro de los objetivos que dan sustento a las intervenciones en pro del desarrollo.

En lo ambiental:

El sistema sanitario ya descrito asegura que las actividades que promueve el proyecto no causen daño ambiental. En cambio, sí genera insumos para la producción de fertilizantes orgánicos que contribuyen a restituir la fertilidad de los suelos.

Nivel de participación pública y privada

Con ACOPROCCA en marzo del 2001, con el objetivo de coadyuvar en la elaboración de proyectos que fortalezcan las capacidades y potencialidades del sector llamero de la zona, se presta capacitación y asistencia técnica de acuerdo con las necesidades de los productores y empresarios del sector. El mismo año se firma un contrato de co-inversión para ejecutar acciones denominadas “Operaciones de Negocio” a riesgo compartido para el desarrollo del proyecto de compra y acopio de camélidos, y la transformación y comercialización de charque y chalonga de camélidos.

Capacitación y Asistencia Técnica:

- a) El proyecto cofinanciado facilitó un fondo como capital de operación para la compra de llamas que serían transformadas y comercializadas. ACOPROCCA ejecutó el proyecto por medio de la participación organizada de la asociación, controlando y administrando el uso racional de los recursos que serán utilizados. Cada dos meses se efectuaba la liquidación de ganancias, reembolsándose a PRORECA los rendimientos equivalentes a un 40% generado por la operación. Al concluir la actividad, ACOPROCCA retorna al PRORECA el capital inicial depositado y los respectivos rendimientos.
- b) Fondo Rotatorio FONREMA–ACOPROCCA: El IICA/GTZ, a través del Fondo Regional de Tecnologías Apropriadas en Conservación y Manejo Sostenible de Recursos–FONREMA, financió el fondo de comercialización de ACOPROCCA y es co-financiado de la Planta de Procesamiento de carne, dentro del marco del Proyecto de Recursos Naturales. En esta vinculación estratégica el PRORECA participa presentando servicios de asistencia técnica y de apoyo administrativo.
- c) Convenio de Asistencia Financiera con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola–FIDA: La implementación del proyecto tiene el apoyo financiero del FIDA, a través de un convenio del Programa Ampliado de Cooperación (PAC). El componente de la instalación del módulo ganadero implicó la construcción de la Planta de Procesamiento de Carne de Llama, con las normas de sanidad del Instituto Boliviano de Normalización de Calidad (IBNORCA).

Del mismo modo, el establecimiento de un fondo de comercialización ha hecho que ACOPROCCA se desvincule del PRORECA como socio, pero no así del esquema de trabajo bajo el cual trabajaba la mencionada institución, puesto que las operaciones de negocio que activaron con el PRORECA permitió a la asociación ampliar el volumen de producción y comercialización de chalonga, así como fortalecer sus capacidades administrativas y de inversión, generando la introducción de nuevos conceptos para concertar negocios.

Alianzas con el sector público

ACOPROCCA ha establecido alianzas con los municipios donde se encuentran sus principales centros de comercialización. En ese sentido, los municipios de Chulumani, Caranavi, La Asunta y Coripata se constituyen en mercados naturales para la comercialización de chalona. El acceso por parte de los socios a estos mercados donde comercializan el producto es a través de un sistema de turnos establecidos por los socios de ACOPROCCA.

Coordinación con otras entidades

En el proceso de ejecución del Proyecto se coordinó con la Universidad Católica Bolivia de la Unidad Académica de Batallas, Carrera de Agroindustria y Veterinaria, quienes han apoyado técnicamente en el sistema sanitario y de manejo de corrales del módulo comunal, brindando también cursos de capacitación a las familias de ACOPROCCA en los temas de Sanidad Animal para camélidos.

El equipo técnico del Proyecto de Desarrollo Sostenible de Productos Camélidos y Servicios de Mercadeo para la Región Andina (DECAMA)¹ realizó un estudio de caso en la Asociación ACOPROCCA sobre “Tecnología Tradicional de la Elaboración de Charque y Chalona de Llama”, con el fin de mejorar la calidad de este producto.

La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC-BOLIVIA) brindó un curso de capacitación en la “Elaboración de Embutidos con Carne de Llama”.

ACOPROCCA realiza alianzas y acuerdos comerciales con organizaciones de productores ganaderos para la provisión de llamas para el módulo comunal y así mismo con microempresas que comercialicen eficientemente carne fresca en cortes especiales al mercado formal de la ciudad de La Paz.

Cofinanciamiento de los Beneficiarios

ACOPROCCA ha realizado los siguientes aportes:

- Aporte de mano de obra no calificada durante la construcción del módulo comunal, cuantificada en 1980 jornales de trabajo (en la obra gruesa, obra fina y equipamiento), cuyas actividades son trabajos colectivos y mancomunados bajo la supervisión del representante de ACOPROCCA y de los supervisores de la obra.
- Aporte de materiales locales: 180 m³ de piedra, 170 m³ arena, 50 m³ de grava y 3.000 unidades de adobe, que fueron dispuestos de acuerdo con el requerimiento y avance de la obra.
- Aporte propio en efectivo con la suma estimada de US \$5,000, que fue destinada a la compra de materiales de construcción, compra de material eléctrico, contratación de maestros albañiles y demás gastos menores.
- Compra de terreno para la instalación e implementación del módulo comunal.

El monto total de aporte del cofinanciamiento de los beneficiarios asciende a la fecha a US \$21,000, cifra que representa la suma de aportes de toda la Asociación.

¹ Proyecto ejecutado por el PRORECA y la Universidad de Camerino Italia.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Concordancia con el marco de la iniciativa FAO – CONDESAN

La asociación ACOPROCCA está constituida por familias migrantes de la provincia Manco Cápac de la comunidad de Palcoco. La decisión de migrar fue causada por las pobres condiciones productivas, para una reproducción de las familias en condiciones de superar su extrema pobreza (índice de pobreza de 92,33%).

El proyecto, en concordancia con el objetivo de la iniciativa en mejorar la contribución de la actividad pecuaria sin dañar el medio ambiente, a fin de reducir la pobreza en la zona alto andina, permite que las familias de la ACOPROCCA operen el Módulo Comunal de manera eficiente y rentable. El módulo comunal para la faena y elaboración de carne deshidratada de llama (chalonga y charque) y sus mecanismos de comercialización, se traducen en el incremento de ingresos económicos y mejoramiento de la calidad de vida.

Concordancia con el marco de políticas nacionales

La ampliación de la producción y el mejoramiento de la calidad a través de la implementación del Módulo Comunal, bajo las normas y exigencias establecidas (IBNORCA) para la faena y la elaboración de chalonga, se constituye en el principal componente del Proyecto que permite desarrollar un Sistema Agroalimentario de la Carne de Llama en ACOPROCCA.

El concepto de cadena competitiva ha sido plasmado en todos los actores económicos (asociación) que intervienen en los diferentes eslabones del proceso de producción, transformación y comercialización. El proceso de capacitación se realizó de acuerdo con las necesidades de la implementación de tecnologías para familias (manejo integral en la producción de carne de camélidos), a fin de fortalecer la capacidad de autogestión y viabilidad social del sistema de producción.

El proceso de implementación de la infraestructura del Módulo Comunal y los demás componentes, mas diversas alianzas estratégicas, fortalecieron la organización y la generación de negocios. Las familias beneficiarias operan ahora el negocio de manera eficiente y con una visión micro empresarial, promoviendo así su propio desarrollo.

Replicabilidad y difusión

Replicabilidad

La experiencia de ACOPROCCA permite afirmar que cuando se potencian las capacidades de hacer negocios, a partir de la identificación y sobretodo de la apropiación de una actividad económica y de un negocio por parte de sus miembros donde son ellos los que toman sus decisiones económicas, surgen experiencias de negocio, sostenibles y exitosas.

El manejo del territorio desde el punto de vista de “construcción social” ha permitido a todos los miembros identificarse, por un lado, con su actual lugar de asentamiento y por otro, con su lugar de comercialización. Ambos lugares geográficamente distantes y diferentes no sólo en pisos ecológicos

sino también en temas culturales y económicos. Asimismo, esta experiencia permite generar conceptos de inclusión puesto que, a partir de esta actividad, se han generado otras líneas económicas que han incluido a las esposas, hijas e hijos de los socios ya que las primeras están comercializando las menudencias de llama en la feria de su comunidad como en las comunidades cercanas, y los jóvenes están aprovechando la fibra de llama para hacer negocios.

La actividad desarrollada por la Asociación ha ayudado en la articulación de salida de materia prima de otras regiones y finalmente se afirma que esta experiencia es sostenible en la medida en que el negocio exista como tal, y que además funciona como está demostrado.

La experiencia del Proyecto constituye una propuesta metodológica de reflexión. Busca generar un proceso de aprendizaje que culmina en la formulación de lecciones útiles para mejorar la práctica de otros proyectos y para refinar el diseño de nuevas propuestas de inversión. Permite la reflexión y el aprendizaje sobre experiencias tanto exitosas como no exitosas, aplicables tanto a niveles locales como institucionales.

Esta experiencia puede y debería ser aplicada tomando como modelo la actual estructura y lógica de funcionamiento de la Asociación, copiando el sistema de micro crédito y la implantación de los grupos de interés. Es un ejemplo aplicable en toda la zona alto andina, pues la actividad común en la región es la ganadería camélida y la utilización de este recurso de forma económica, eficiente y sostenida representa una salida real al problema de pobreza extrema en la que vive la población del altiplano. Podrá aplicarse en zonas deprimidas, con las diferentes organizaciones económicas campesinas, principalmente con grupos jóvenes aymaras emprendedores, con potencial para el desarrollo local.

Difusión

La difusión de la experiencia se realizó a través de las instituciones privadas que participaron durante el proceso de implementación del Proyecto en la prestación de servicios, como es el caso de la Universidad Católica Boliviana - Unidad Académica de Batallas, Carrera de Agroindustria y Veterinaria; Desarrollo Sostenible de Productos Camélidos y Servicios de Mercadeo para la región Andina – DECAMA, proyecto ejecutado entre el PRORECA y la Universidad de Camerino Italia; la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC – BOLIVIA).

Se ha coordinado esfuerzos para la diseminación de la experiencia de ACOPROCCA con la CIOEC-BOLIVIA (Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas), que tiene la labor de difundir temas de interés para las OECAs, dentro del marco de la integración política y desarrollo de estrategias más sectoriales a fin de crear condiciones favorables al desarrollo de este nuevo sector económico.

Incremento de la producción agropecuaria y del ingreso familiar a través de la conservación y manejo de los recursos naturales y productivos. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA Segundo Puesto – Bolivia

Antecedentes

El Distrito de Viacha se ubica a 22 kilómetros de la ciudad de La Paz, en el Altiplano Central de Bolivia, a una altitud de 3,850 msnm. Las familias de la zona se dedican a la agricultura de autoconsumo, pero principalmente a la crianza de bovinos de leche y engorde. Esta última actividad se basa en el uso de los recursos naturales, suelo, agua y vegetación nativa y de forrajes mejorados. Los ecosistemas del altiplano presentan limitaciones climáticas –sequías y heladas– que pueden interrumpir el desarrollo de los cultivos en cualquier momento del ciclo agrícola, resultando en pérdidas, incluso del total de la cosecha. En estas condiciones, la ganadería es la actividad menos riesgosa. Otros factores que ponen en peligro la viabilidad de las unidades de producción familiares son la pérdida de la capacidad productiva de los suelos –por fenómenos naturales o antrópicos– y de la vegetación nativa, dada su importancia para la ganadería.

El municipio de Viacha, especialmente su tercer distrito, presenta problemas serios de erosión de suelos y disminución de fertilidad, pérdida de cobertura vegetal (praderas nativas de escaso valor forrajero), uso ineficiente de las escasas fuentes de agua y baja calidad genética del ganado, problemas a los que se suman prácticas inadecuadas de manejo.

Planteada esta problemática, el área de desarrollo territorial (ADT) Bincha ha venido trabajando desde el año 2002 junto a 1.200 familias de 28 comunidades en la implementación de prácticas de conservación y manejo de suelos, agua y vegetación como medio para mejorar la base productiva de los recursos disponibles, medible en términos de rendimiento y producción.

Características del proyecto

La lógica de intervención planteó y ejecutó:

- Construcción de 322 Km de zanjas de infiltración.
- Control de cárcavas con la construcción de 456 m³ de diques de piedra.
- Construcción de 2,051 m³ de talud de piedra para la formación de terrazas.
- Siembra de 366 ha de alfalfa – festuca alta.
- Siembra de 78.6 ha de pasto llorón.
- Siembra de 6.29 ha de festuca alta.
- Siembra de 21.5 ha de Kauchi.
- Construcción de 30.1 Km de canales de riego temporal.
- Construcción de 229 *qhutañas* con capacidad de embalsar 13,087 m³ de agua.

- Plantación de 12,421 plantines en áreas de manejo comunal.
- 4.33 ha bajo riego por composturas.

El plan de trabajo consideró:

- El diagnóstico del estado de los recursos naturales y productivos en las comunidades a partir de dinámicas e instrumentos participativos.
- La planificación participativa de jornadas de capacitación y de concursos en manejo de recursos naturales y productivos.
- Asistencia técnica por el equipo técnico.
- Reflexión, sensibilización y capacitación de campesino a campesino por los técnicos locales o *kamanas* y en viajes de intercambio de experiencias intercomunales e interprovinciales.
- Ejecución de las tareas por la comunidad organizada, bajo la modalidad de concurso.
- Seguimiento a las actividades en ejecución por parte del equipo técnico.
- Elaboración participativa de los criterios de calificación de los concursos planteados.
- Evaluación de los resultados obtenidos en los concursos, con la participación de autoridades y promotores comunales.

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

La entidad ejecutora es el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado –CIPCA, con financiamiento de Ayuda en Acción Bolivia. La inversión fue de US\$ 157.414 en 24 meses.

Fecha de inicio y término

Del 1 de agosto de 2002 al 31 de julio de 2004, con una duración de 24 meses.

Ubicación, población objetivo e importancia relativa

El Área de Desarrollo Territorial (ADT) se ubica en el Distrito 3 del municipio de Viacha, provincia Ingavi, departamento de La Paz; con 62 comunidades organizadas en 8 subcentrales.

Condición de pobreza y aislamiento de los beneficiarios

El municipio de Viacha es el número 68 en la escala de Desarrollo Humano. Su índice, según el Mapa de Pobreza del Instituto Nacional de Estadística es de 0,608. La esperanza de vida al nacer es de 63,8 años. Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2001, el 84,8% de la población es pobre: 37,4% vive en grado moderado de pobreza, 45,6% es indigente y 1,8% es marginal. El 12,9% de la población se encuentra en el umbral de pobreza y sólo el 22% no es pobre. Los beneficiarios directos alcanzaron a 5.520 personas integrantes de 1.200 familias rurales dedicadas a la ganadería de engorde y leche.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impactos

En lo económico:

El trabajar temas de manejo y conservación de recursos naturales adquiere sentido para la población asociada cuando los frutos se reflejan en mejoras en su nivel de ingreso y de vida. Los recursos suelo, agua y vegetación son los pilares –bases productivas– que soportan la actividad pecuaria, principal fuente de ingreso de las unidades familiares del distrito 3 de Viacha. La actividad pecuaria aporta el 27,9% del ingreso total de las familias de esta zona, frente al 36,5% generado por la agricultura. Sin embargo, parte de la producción agrícola –la producción forrajera– adquiere valor sólo a través de la ganadería al convertirse en proteína animal (carne o leche). En el caso de las familias del Proyecto hablamos de un aporte del 22,63%. La ampliación de la superficie forrajera con pasturas persistentes y de alta calidad –alfalfa-festuca alta y pasto llorón–, sumada a una mayor disponibilidad de agua para abrevaje permite mantener un mayor número de cabezas, con el consiguiente incremento del nivel de ingresos familiares, sin afectar la base productiva de los recursos.

El incremento de la materia seca de pasturas mejoradas (alfalfa-festuca alta) fue 3.278 Kg/año en las comunidades productoras de leche, cubriendo las necesidades nutricionales de 1 cabeza al año. Por su parte, la construcción de *Qhutañas* permite el almacenamiento de un promedio de 28,25 m³ por familia, lo que cubre las necesidades de 1 vaca lechera por un periodo de 471 días. Estas mejoras en la disponibilidad de los recursos agua y forraje generan un ingreso bruto de US\$ 369,01 familia/año, al incrementar el hato en 1 cabeza.

En la zona dedicada al engorde de ganado también se verifican incrementos en la producción de forraje. Dadas las condiciones ecológicas restrictivas, el incremento de la biomasa vegetal en las áreas de producción forrajera es del orden del 2.250 Kg/año, cantidad necesaria para el mantenimiento de 2 cabezas de ganado criollo al año (por un periodo de 4 meses). Esta mejora en la disponibilidad de forraje genera un incremento del ingreso bruto del orden de US\$ 197,53 por familia/año, mediando también incrementos en la disponibilidad del agua.

En lo ambiental:

Las tecnologías introducidas en el Proyecto han mejorado el manejo de los recursos suelo y agua practicado por las familias en los espacios gestionados comunal y familiarmente, mejorando las condiciones de producción, conservación y mejora de la fertilidad, protección o habilitación de terrenos de cultivo, incremento de la disponibilidad de agua con propósitos múltiples y de las condiciones hídricas proporcionadas para el desarrollo de la vegetación nativa e introducida. Los cambios favorables inducidos en los ecosistemas y agroecosistemas por la introducción de prácticas mejoradas de manejo de suelos y agua pueden enumerarse de la siguiente manera:

- Cosecha de agua: a partir de la construcción de zanjas de infiltración (322 Km) y terrazas de formación

lenta (98,8 m³) para la captura de agua de escorrentía, partículas de suelo y materia orgánica arrastrada, que contribuyen a la formación de suelo agrícola y a brindar condiciones adecuadas para el repoblamiento de especies nativas. La construcción de pequeñas presas de tierra o *qhutañas* para embalsar un promedio de 30 m³ de agua destinada a propósitos múltiples: abrevaje y en algunos casos para riego. Estas obras ayudan a frenar los procesos de erosión hídrica, cuantificada por el Proyecto en 90% (64% ligera, 16% moderado y 20% severo).

- Recuperación de suelos erosionados: a partir de prácticas mecánicas, con la construcción de diques de piedra en cárcavas (456 m³).
- Protección de suelos agrícolas con coberturas permanentes: a partir de la siembra de pasturas mejoradas: 366 Ha de alfalfa, 78,6 Ha de pasto llorón, 6,29 Ha de festuca alta y 21,5 Ha de kauchi.
- Forestación en áreas comunales: con la producción y establecimiento (plantación y protección) de especies nativas (qheñua y kiswara) y exóticas (olmo, álamo y sauce). Se establecieron 12.421 plantines en 28 comunidades con prendimiento del 65%. Estas prácticas han mejorado no sólo las condiciones de producción, sino también el paisaje y con ello, el desarrollo de la vida silvestre.

En lo socio-cultural:

El Proyecto se apoyó en instrumentos de motivación y sensibilización para lograr una amplia y efectiva participación de las familias campesinas, integrando el rescate y la práctica del saber local con conocimientos y prácticas mejoradas de manejo de recursos naturales. Se nutrió de los rituales practicados por las comunidades y de la valoración y reconocimiento de formas ancestrales de trabajo, aspectos que fortalecieron y afirmaron la identidad de los participantes, elevando su autoestima. La metodología de trabajo aplica el enfoque participativo en todas sus etapas –planificación, ejecución y evaluación–, asimismo, se basa en la capacitación y acompañamiento de campesino a campesino y apela a los concursos como medio de motivación.

El haber abordado temas de trabajo a nivel comunal requiere de una sólida estructura organizativa, capaz de planificar los trabajos, ejecutarlos y evaluarlos. El Proyecto ha fomentado la organización comunal, fortaleciendo el incremento del capital social –con la formación de líderes comunales o *Irpis* y de técnicos locales o *Khamanas*–, aportando a consolidar el proceso de empoderamiento de las comunidades.

Sostenibilidad

En lo económico:

La generación de ingresos económicos es el factor clave para la sostenibilidad de las acciones. El aporte del Proyecto se dio en términos de capacitación, asistencia técnica e incentivos, recursos invertidos en la mejora de los sistemas de producción familiar. Los ingresos brutos estuvieron en el orden de US\$

369,01 familia/año en el caso de ganaderos de leche y US\$ 197,53 familia/año en el caso de los de engorde. Estamos refiriéndonos a un incremento de 36,2% y 19,4% respectivamente, tomando como base de cálculo un ingreso bruto anual promedio de 8.262 Bs (US\$ 1.020,1). El elemento dinamizador, núcleo de la sostenibilidad del proceso, es el interés económico de las familias involucradas que buscan mejorar sus ingresos.

En lo socio-cultural:

La metodología de intervención se basa en formas tradicionales de trabajo y organización de las comunidades, potenciando la autovaloración y autodeterminación de los participantes por mejorar sus condiciones de vida, incrementando su autoestima. El trabajar con el enfoque participativo y bajo la metodología de campesino a campesino aporta a la organización de la comunidad que se apropia del proyecto, lo cual hace posible su sostenibilidad. Las tecnologías trabajadas por el Proyecto son compatibles con las formas de trabajo, usos y costumbres de las comunidades, respetan su identidad cultural y fortalecen las relaciones en su interior. La metodología aplicada busca la articulación de prácticas ancestrales y tecnologías actuales y aplicables a las condiciones de los agroecosistemas locales.

En lo ambiental:

Las tecnologías aplicadas para la conservación y manejo de los recursos productivos son de probada eficiencia y eficacia para los ecosistemas del altiplano, por lo que incrementan su potencial productivo y cuidan el medio ambiente. Desde este punto de vista, es posible la sostenibilidad no sólo de las acciones sino sobre todo de los efectos buscados.

Nivel de participación pública y privada

Cofinanciamiento de los beneficiarios

Los beneficiarios han realizado aportes significativos, invirtiendo en la mano de obra necesaria para ejecutar las diferentes tareas; asimismo, emplean sus herramientas y pagan parte de los materiales. En el caso de la siembra de forrajes mejorados, el aporte en dinero ascendió al 50% del costo de las semillas. Los gastos totales, en mano de obra, herramientas, semillas y plantines, alcanzaron los US \$72,034, de los cuales, US \$38,831 corresponden al aporte local y US \$33,202 al Proyecto, cofinanciados por la Agencia Española de Cooperación Internacional. La inversión en materiales –semillas y plantines adquiridos por el Proyecto y por los participantes– sumó US \$52,456, de los cuales US \$33,202.7 fueron aportados por el Proyecto y los restantes US \$19,254 por las familias, con una inversión familiar –en efectivo– del 36,7%.

Generación de capacidades

Dado el enfoque de trabajo, participativo y con la capacitación de campesino a campesino se han venido fortaleciendo los Ayllus originarios de la Marca Viacha en los aspectos de organización: diagnóstico

de la situación cero, planificación de las actividades, ejecución y evaluación de los resultados logrados; y capacitación a diferentes niveles: productores de base, promotores comunales o *Irpiris* y técnicos locales o *Kamanas*, con lo cual se ha aportado más allá de la inversión productiva, es decir, en la formación de capital humano local capaz de planificar y ejecutar su propio desarrollo.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Concordancia con el marco de la iniciativa FAO-CONDESAN

El área de desarrollo territorial (ADT) Bincha ha trabajado desde el año 2002 junto a 1.200 familias de 28 comunidades dedicadas a la ganadería –de leche y engorde– en la implementación de prácticas de conservación y manejo de suelos, agua y forraje, como medio para mejorar la base productiva de los recursos disponibles en los que se basa esta producción. La experiencia desarrollada aporta elementos para la formulación y ejecución de políticas locales adecuadas a la realidad socio-económica y ecológica de las comunidades alto andinas al fortalecer la principal actividad económica –la ganadería– y buscando la sostenibilidad.

Concordancia con el marco de políticas nacionales

Las políticas nacionales, respecto del desarrollo rural, pretenden fortalecer la actividad agropecuaria como medio para lograr la erradicación de la pobreza, a través del incremento de los rendimientos de las producciones agrícolas y pecuarias, haciendo uso racional y sostenible de los recursos disponibles y asegurando su permanencia para las generaciones futuras (desarrollo sostenible). Se busca mejorar la eficiencia económica de las unidades de producción para incrementar los márgenes de ganancia o disminuir la subvención campo-ciudad. Para ello, propone la incorporación de tecnologías adecuadas al medio socioeconómico y ecológico. Es política de Estado la lucha contra la desertificación, proceso que afecta las tierras productivas y pone en riesgo la sostenibilidad y viabilidad de la actividad agropecuaria.

Las acciones del Proyecto concordaron con las políticas nacionales en la temática del uso, manejo y conservación de los recursos naturales –base productiva–, atacando de manera sistemática los problemas que causan su deterioro por un uso inadecuado e ineficiente. Los componentes individuales abordados fueron: el agua, el suelo y la vegetación, integrando la construcción de infraestructura de manejo y uso y su gestión misma (capacitación y manejo).

Seguridad alimentaria

Seguridad alimentaria es la que tiene la población de acceder, usar y disponer de alimentos de buena calidad y en cantidad disponible durante todo el año. El Proyecto apuntó a mejorar los índices productivos (rendimiento y producción) de la actividad ganadera a partir de la mejora de la base de los recursos disponibles. Con la implementación de las acciones se ha logrado incrementar la disponibilidad de forraje y agua para abrevaje, lo cual a su vez mejora las condiciones de producción, permitiendo ampliar el número de cabezas en producción cárnica o lechera, con el consiguiente incremento de los ingresos.

El incremento de los ingresos familiares supone el mejoramiento de la capacidad adquisitiva familiar al hacer posible el acceso económico a más, mejores y más variados alimentos. El Proyecto se ajusta a la política nacional de seguridad alimentaria al desarrollar acciones que tienden a mejorar la situación de las familias de la zona de trabajo.

Replicabilidad y difusión

Replicabilidad

Esta experiencia puede ser replicada en otros ámbitos del altiplano, yungas y valles, donde existen unidades familiares de economía campesina. De hecho, esta metodología de trabajo ha sido aplicada en tres países de la región andina: Perú, Ecuador y Bolivia, en los cuales ha mostrado alta eficiencia y efectividad para el logro de metas.

Los esfuerzos del Proyecto se encaminan a mejorar el estado de la base productiva de los recursos naturales. Las tareas que enfrentarán bajo las condiciones agro ecológicas en las que se desenvuelven estas unidades familiares son restrictivas (suelos de baja calidad y expuestos a procesos erosivos, recursos hídricos escasos y utilizados con poca eficiencia, alta probabilidad de pérdida de la producción por fenómenos climáticos adversos y baja capacidad de reinversión productiva), por lo que iniciativas de apoyo que aporten a mejorar las condiciones productivas serán bien recibidas, más aún si se presentan atractivas y contemplan mecanismos de dinamización económico-social como los de concursos en las diferentes prácticas consideradas por el Proyecto.

Difusión de la experiencia

La metodología de trabajo aplicada en Viacha está difundida en la zona del altiplano Central y Norte y ha sido aplicada con buenos resultados en otros municipios: Pucarani, Sica Sica, Umala y Patacamaya- del departamento de La Paz. Uno de los pilares en los que se basa la presente metodología es la capacitación de campesino a campesino, a través de jornadas in-situ y ex-situ, esto es, en viajes de intercambio a zonas con similares problemáticas o que han trabajado –o vienen trabajando– en las mismas temáticas.

En el caso de los productores del municipio de Viacha, las experiencias aprovechadas son las de Patacamaya y dentro del mismo distrito, con comunidades con mayor grado de avance.

El SID (Strategies for International Development) hace esfuerzos por contactar a otras instituciones que trabajan en la temática de conservación de los recursos naturales y productivos, ofertando la metodología desarrollada. En este camino, ha coordinado esfuerzos de municipios y de distintas organizaciones no gubernamentales, como es el presente caso, empleando fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional canalizados por Ayuda en Acción Bolivia para beneficio de 28 comunidades del Distrito 3 del municipio de Viacha.

Proyecto de Formación Técnica y Tecnológica en Clasificación de Fibra de Alpacas con Mujeres Rurales del Departamento de La Paz. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA Primera Mención Meritoria – Bolivia

Antecedentes

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) apoya a sus clientes con un enfoque de competitividad de los productos. Esa competitividad está definida por la alta calidad y los bajos precios, además de la eficiencia en la gestión productiva y las negociaciones, las inversiones, la sanidad e inocuidad de alimentos, la productividad, el acceso a recursos, la información de mercados y la especialización en formación técnica y tecnológica. Se busca así desarrollar las ventajas comparativas y competitivas del sector agropecuario tradicional, propiciando la generación de ingresos agrícolas y no agrícolas para los productores a través de los potenciales del territorio rural y los eslabonamientos productivos.

En ese contexto, las dinámicas de desarrollo estimulan la articulación económica entre agentes privados de distintos procesos productivos a través de sistemas agro productivos, y el desarrollo de la agroindustria rural en bienes y servicios, de manera que les permita ser parte de mercados dinámicos y al mismo tiempo generar ingresos y empleos rurales. También es una oportunidad para identificar empleos para las mujeres, en tanto incrementen su especialización laboral y sus conocimientos técnicos, accedan a recursos, estén informadas y sean parte de contextos más amplios que el nivel local tradicionalmente asignado. Este concepto plantea incorporar a la mujer rural de sectores tradicionales en los procesos de integración comercial a partir de una demanda identificada en el mercado y en la oferta territorial. Tal es el caso de la fibra de alpaca y la empresa ISQANI.

Desde hace dos años, la Oficina del IICA en Bolivia viene apoyando a la Asociación de Productoras de Bolivia (APROB) que se constituye en un instrumento técnico, político y gremial de las propias productoras rurales. La Asociación cuenta con asociadas de diferentes regiones de Bolivia y entre los rubros de trabajo prioritarios está el circuito fibra de camélidos. El reto en este caso fue asumir una dinámica distinta de la tradicional, basada en procesos de reconversión productiva como respuesta a la supuesta inviabilidad de unidades económicas de baja productividad.

Un antecedente del Proyecto es el Taller Regional del Altiplano “Análisis del Circuito Fibra para Mercados de EUA” – Ley de Preferencias Arancelarias (ATPDEA) que fue realizado por el IICA y la APROB, además de otras instituciones (DIFD, RED- GDRU- REDARBOL y el Viceministerio de Exportaciones), cuyo objetivo fue identificar las restricciones y oportunidades para el empleo de trabajadoras en fibra. Además de las demandas del eslabón de clasificado, se confirmó que las responsables de la crianza del ganado son las mujeres. Como principal problema en el eslabón de clasificado surgió el eslabón de producción primaria. También se advirtió que no se cumple con las condiciones adecuadas de esquila, lo cual causa que el vellón no alcance a tener la calidad para que su clasificado sea óptimo. Se determinó que la

participación de la mujer en la actividad de pastoreo es del 100%, en la de esquila es del 40% y en la de clasificado es del 100%.

El IICA a través del PRORECA (Programa Regional de Camélidos Sudamericanos, Proyecto IICA-FIDA) apoya al fortalecimiento de la cadena de valor de la fibra de camélidos, en coordinación con ISQANI, fortaleciendo a esta organización desde distintos niveles. Actualmente ISQANI es una organización de criadores de alpaca que constituye la empresa más conocida proveedora de fibra de alpaca clasificada. Se ubica en las provincias Bautista Saavedra, Camacho y Franz Tamayo que cuentan con la mayor población de alpacas de Bolivia.

Ante la necesidad de mejorar la calidad en el eslabón de clasificado y promover los compromisos asumidos en el mencionado Taller, se planteó capacitar a las mujeres rurales involucradas en emprendimientos y fortalecimiento relacionados con la fibra y que son socias de la empresa.

Las participantes fueron convocadas por medio de ISQANI y sus organizaciones de base. Se realizó un taller con las mujeres interesadas para identificar sus demandas en función a su participación en el eslabón. Se examinó la forma de uso de la mano de obra, los ingresos y expectativas, así como las causas de las ineficiencias dentro del eslabón. Adicionalmente, se identificaron otros aspectos relativos a su aprendizaje y formación personal. Las mujeres participaron en las sucesivas fases del proceso, desde el taller de recopilación de información, hasta el diseño y validación de la estrategia que se seguirá. La comunidad participó en la convocatoria por medio de las asociaciones conformadas dentro de ISQANI.

La estrategia incluyó el acceso a oportunidades de recursos productivos en condiciones favorables y la atención a otros problemas como los bajos niveles educativos, la discriminación de género al interior de la empresa, la familia y el entorno comunitario, y la limitada autonomía personal. En el ámbito laboral se abordaron la creciente concentración de tareas productivas, los riesgos y bajos ingresos, las deficientes condiciones de trabajo, la desprotección laboral y la falta de actualización en el clasificado de acuerdo a la industria peruana. También se consideró la capacidad de generación de ingresos en el ámbito familiar, basada en el reconocimiento de sí mismas y de los otros miembros de la familia, así como el valor de su aporte económico. Se buscó así lograr más y mejor empleo sobre la base de un producto mejorado por la destreza técnica de las mujeres, mayor capacidad para negociar y vender sus productos, así como para mejorar su posición técnica y perspectivas de trabajo.

Características del proyecto

Objetivo del Proyecto

El objetivo del Proyecto fue asegurar la generación de ingresos inmediatos para las mujeres de comunidades de las provincias Franz Tamayo, Camacho y Bautista Saavedra, basándose en la destreza y habilidades técnicas en la estructuración de la oferta primaria de fibra clasificada acorde a la demanda de la industria textil, con la que se relaciona la Empresa ISQANI.

Para el cumplimiento del objetivo, el Proyecto se dividió en dos componentes: A) Emprendimientos para empleos y negocios de las mujeres rurales basándose en la clasificación de fibra de alpaca para

la Empresa ISQANI; y B) Fortalecimiento técnico y tecnológico de las trabajadoras clasificadoras de fibra de alpaca de la Empresa ISQANI.

La estrategia fue desarrollar una propuesta técnico-pedagógica en la Empresa ISQANI que permita fortalecer la política de empleo de las mujeres con igualdad y equidad. Los mecanismos que se emplearon para la articulación de la propuesta con el entorno incluyeron convenios con la Asociación regional ISQANI y de esta manera, a través de sus asociaciones en las diferentes comunidades, se establecieron vínculos directos con las autoridades locales, así como convenios con otros proveedores de fibra (PRORECA y AIGACAA).

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

Ejecuta: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA Bolivia

Financian: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica –PFFTT); y Banco Interamericano de Desarrollo.

Inicio y término:

Del 5 de septiembre de 2003 al 29 de marzo de 2004.

Ubicación, población objetivo, importancia relativa

El proyecto se ejecutó dentro del Área Natural de Manejo Integrado de Apolobamba que abarca las provincias Bautista Saavedra, Franz Tamayo y Camacho del Departamento de La Paz. La sede de operaciones fue la comunidad de Cotapampa, Municipio de Charazani, en las instalaciones de la empresa ISQANI que pertenece a los comuneros de estas tres provincias.

Condición de pobreza y aislamiento de los beneficiarios

La región donde se desarrolló el Proyecto presenta niveles de pobreza del 88%. Proyectos anteriores permitieron establecer servicios de salud y educación.

El Proyecto se dividió en dos componentes: A) Emprendimientos para empleos y negocios de las mujeres rurales basándose en la clasificación de fibra de alpaca para la Empresa ISQANI; y B) Fortalecimiento técnico y tecnológico de las trabajadoras clasificadoras de fibra de alpaca de la Empresa ISQANI.

El primer componente se caracterizó por una población usuaria de mujeres con ningún conocimiento sobre el clasificado de fibra de alpaca y escasos conocimientos en la técnica de esquila con tecnología moderna. El segundo componente contó con una población usuaria, con ciertos conocimientos y experiencia en el clasificado de fibra de alpaca, además de ser algunas, socias de la empresa ISQANI.

El requerimiento del PFFTT fue de 50 mujeres, las participantes del Componente de Emprendimiento fueron 25 mujeres, de las cuales el 75% oscilaba entre los 15 y 20 años de edad, el 80 % eran solteras y el 28% tenían hijos. El Componente de Fortalecimiento estuvo compuesto por 25 mujeres, de las cuales 75% oscilaba entre 20 y 30 años y un 40% contaba con hijos.

Inversión y duración del Proyecto

40,000 dólares americanos. Desde septiembre de 2003 hasta marzo del 2004.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impacto

En lo económico:

Se cumplió la hipótesis de más empleos e ingresos para las mujeres rurales dentro la cadena, basándose en la formación técnica y tecnológica de las mujeres que les permita responder a la demanda de la industria y futuras posibilidades de empleabilidad.

Las mujeres aprendieron a estructurar la oferta de materia prima, basándose en calidad, volumen, mayor productividad y especificaciones técnicas. No obstante, a pesar de lograrse eficiencia técnica en la mano de obra, la empresa sólo contrató a diez mujeres y de manera eventual, factor que escapa al Proyecto en sí mismo. Sin embargo, actualmente, estas mujeres son requeridas por diferentes empresas del rubro para trabajos eventuales ya sea en la zona rural o urbana, generando un reconocimiento de su posición y condición dentro de la comunidad.

La microempresa logró generar 40 empleos eventuales, pero una vez finalizado el Proyecto los empleos sostenibles generados por la misma fueron 10, donde se ubicaron mujeres que actualmente realizan trabajos temporales en La Paz; el resto se dedica al acopio en sus propias comunidades ya sea contratadas por ISQANI o por otras empresas como FOTRAMA, que optan por sus servicios para ese fin.

En lo ambiental:

Las técnicas y tecnologías transferidas –uso de materiales de seguridad ambiental y salud humana– permitirán minimizar los efectos en el medio ambiente y preservar la salud de las mujeres clasificadoras de fibra.

En lo socio-cultural:

La metodología y técnicas propuestas fueron de carácter práctico, *aprender haciendo*, las mismas que se operativizaron en: capacitación práctica, capacitación a facilitadores, reconocimiento de sí mismas y giras técnicas. Producto de lo expuesto fue una capacitación 100% práctica, 104 horas mensuales durante 5 meses, haciendo un total de 520 horas netas de capacitación.

Este tiempo de capacitación se desagregó en: 68% clasificación de fibra de alpaca como formación técnica central, y, como temas complementarios, 8% gestión empresarial y Seguridad Industrial, 8% proceso de producción y control de calidad, 16% en reflexiones sobre sí mismas, actividad técnica y perspectivas laborales.

Los contenidos de la formación y capacitación tecnológica fueron diferenciados por componente.

En el componente de Emprendimientos se cubrió temas relativos a:

- Técnicas de esquila para mejorar la calidad del vellón.
- Acopio de fibra de alpaca en vellón.
- Clasificación de fibra de alpaca en color blanco por calidades en finura.

En el componente de Fortalecimiento los temas fueron:

- Clasificación de fibra de alpaca blanca y de color por finura y toneo por color.
- Rendimiento-avance por unidad de tiempo.
- Nomenclatura, manejo de un grupo de clasificadoras y documentación.

Las participantes en este último componente contaban con experiencia previa de trabajo en clasificación de fibra. Por ello, se tocaron y profundizaron temas de especialización a nivel de maestras clasificadoras.

La capacitación a capacitadores se basó en la participación de una maestra con amplia experiencia en industrias peruanas como INCATOPS, TEXAO, MICHELL, CITE Camélidos. Se logró así una mayor motivación y concentración técnica de las participantes que aspiraban a tener un certificado de acreditación como maestras clasificadoras. Este documento es percibido como un valor en las oportunidades de trabajo y reconocimiento de sus comunidades. Lo propio sucedió con la maestra clasificadora boliviana seleccionada, quien además de contar con amplia experiencia en la empresa ISQANI y gracias a su manejo del idioma aymara, permitió a las participantes del mismo idioma asimilar mejor los contenidos técnicos de la capacitación.

El Proyecto contempló una gira técnica al Perú, con el objetivo de visitar las industrias textiles de camélidos INCATOPS y Fibra Andina, actividad que brindó a las mujeres la oportunidad de intercambiar conocimientos con maestras y clasificadoras en torno a productividad, rendimientos, nomenclatura y modalidades de empleo y autoempleo. Adicionalmente, sirvió a las mujeres para conocer otras oportunidades sociales y nuevas formas de valoración de sí mismas.

Bajo ese contexto, el proceso de formación técnica y tecnológica con las mujeres no sólo logró un buen clasificado, sino también se obtuvo como un agregado positivo no previsto, un buen nivel de esquila y acopio con calidad en el proceso, y una mayor industrialización de los circuitos dentro del primer eslabón, resultados que se traducen en mayor eficiencia en la cadena camélida.

A su vez, en el proceso de articulación con la industria, el IICA propuso como producto de la experiencia, dos normas técnicas para la clasificación y el acopio, las mismas que se canalizaron a través del Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA). Dichas normas fueron consensuadas por los actores del primer eslabón, las industrias bolivianas y los expertos peruanos. El proceso fue dirigido por la Oficina del IICA en Bolivia y actualmente se cuenta con las dos normas aprobadas:

- a) La NB 92001 Fibra de alpaca clasificada – Definiciones, clasificación por grupos de calidades, requisitos y rotulado; y
- b) La NB 92002 Fibra de alpaca en vellón – Categorización, definiciones, requisitos y rotulado.

Estos logros permitirán al primer eslabón, unificar calidad y volumen como requisitos básicos para

la estructuración de la oferta de materia prima de fibra de alpaca clasificada y por lo tanto, una mejor coordinación con la industria textil nacional o peruana.

A las mujeres del grupo de emprendimientos se les otorgó un diploma como Clasificadora de Fibra de Alpaca de Color Blanco, que avala las siguientes capacidades técnicas:

- Dominio del clasificado de fibra de alpaca en color blanco.
- Dominio de la nomenclatura en las diferentes calidades por finura en blanco y LF.
- Capacidad de llevar un registro de la fibra en recepción y entrega.
- Rendimiento hasta la fecha de clasificar 20 kg/jornada laboral.
- Capacidad de realizar la esquila en alpaca con tijera.
- Conocimiento básico de contabilidad.
- Capacidad de realizar un cálculo básico de costos.

Al grupo de mujeres del componente de Fortalecimiento se les otorgó un diploma como Instructora y Supervisora en Clasificación de Fibra de alpaca, que avala lo siguiente:

- Capacidad para realizar el control de calidad de fibra de alpaca del grupo de clasificadoras que esté a su mando, como MAESTRA clasificadora.
- Dominio del clasificado de fibra de alpaca en blanco y color con el respectivo toneo.
- Dominio de la nomenclatura en las diferentes calidades por finura y color de la fibra de alpaca.
- Capacidad para realizar control de calidad en el acopio en cuanto a rendimiento del vellón en calidades superiores.
- Capacidad para llevar un registro de la fibra en recepción y entrega.
- Rendimiento hasta la fecha de clasificar y tonear fibra de alpaca de color 27 kg/jornada laboral.
- Conocimiento básico de contabilidad.
- Capacidad de realizar un cálculo básico de costos.

La experiencia llegó a la formación de una microempresa de clasificadoras en fibra del norte de La Paz, con el objetivo de contar con un instrumento que les permita negociar el costo de sus servicios profesionales como clasificadoras y maestras con otras empresas a nivel nacional. Entre ellas están la Asociación Integral de Ganaderos Camélidos de los Andes Altos (AIGACAA), el Programa Regional de Camélidos (PRORECA), Empresa Textilera FOTRAMA y otras. Adicionalmente el grupo, a través de la microempresa, está considerando diversificar sus servicios en productos artesanales de alpaca.

A nivel territorial, el trabajo de las mujeres promovió el apoyo de las autoridades locales en la dotación de ambientes para la capacitación, existiendo al mismo tiempo demanda de otras regiones para realizar en cada provincia centros de clasificación como medio del desarrollo económico-local, a partir del desarrollo de capacidades técnicas y generación de ingresos de las mujeres.

El tema de la seguridad social en torno al empleo de las mujeres comenzó a ser analizado por el gobierno municipal, tomando en cuenta la carga de trabajo de las mujeres y la incompatibilidad entre el clasificado (trabajo) y el cuidado de los niños que se pensaba responsabilidad exclusiva de las mujeres, lo cual actualmente se convierte en un tema de seguridad social público y colectivo, desmitificando las teorías en torno a los roles tradicionales de género.

La autovaloración de las mujeres mejoró en directa relación con la valoración que otros tienen de ellas, por su capacidad de empleabilidad o generación de ingresos y disposición de conocimientos útiles para el grupo o la comunidad. El tema de relaciones equitativas de género, a partir del reconocimiento de sí mismas y de los otros, fue pieza clave durante todo el proceso de formación, información y capacitación tecnológica, dimensión que sirvió para apropiarse del proceso económico desarrollado dentro de la cadena.

Sostenibilidad

En lo económico:

Se ha mejorado el nivel de empleabilidad, así como la formación de maestras clasificadoras como mano de obra calificada y certificada oficialmente por el Ministerio de Educación. Las empresas que realizan la transformación de fibras de camélidos demandan mano de obra calificada, considerando que la actividad es continua.

Las mujeres capacitadas establecieron una microempresa que ofrece servicios de clasificación de fibra. Esta microempresa logró generar los 40 empleos, pero una vez finalizado el proyecto los empleos sostenibles generados por la misma se redujeron a 10, que actualmente se dedican a trabajos estacionales en La Paz. El resto de mujeres realiza acopio en sus comunidades, ya sea contratadas por ISQANI, u otras empresas como FOTRAMA que optan por sus servicios para el acopio.

En lo financiero:

La microempresa recién inició sus actividades; sin embargo, se generaron capacidades en administración y contabilidad.

En lo socio-cultural:

El aporte que hacen las mujeres ha sido habitualmente soslayado y ha estado influenciando la percepción sobre sus contribuciones en el aspecto cultural. Sin embargo, el empoderamiento de las mujeres en temas técnicos y en el acceso al empleo formal crea nuevas condiciones y relaciones de indudable impacto en el campo socio-cultural, suficiente por sí mismo para asegurar su sostenibilidad. Contribuye a ello la decreciente cantidad de hijos por mujer y su propio deseo de progresar y abrirse a nuevas oportunidades.

En lo ambiental:

Las técnicas y tecnologías transferidas buscan minimizar el daño a los recursos naturales y al medio ambiente. Reduciendo la incidencia de la pobreza extrema, también contribuyen a un mejor aprovechamiento del medio ambiente.

Nivel de participación pública y privada

Alianzas estratégicas público-privadas

La primera aplicación de la estrategia diseñada comenzó con un convenio entre el IICA y la Empresa ISQANI que permitiera poner en práctica la generación de ingresos y empleos para las mujeres rurales y que las mismas lograran estructurar la oferta de materia prima requerida (fibra clasificada), siendo el rol del IICA articular la demanda con la oferta a través de la formación y habilitación técnica para las mujeres. Los actores que intervinieron en el proyecto fueron:

- Empresa ISQANI: Está conformada por la Asociación de Ganaderos Camélidos del Norte del Departamento de La Paz, dedicada al acopio y clasificación de fibra de alpaca. Participó en el acuerdo de competitividad y fue invitada a ser parte central del Proyecto por su requerimiento de una mayor cantidad de mano de obra femenina en el clasificado, así como mayor volumen y calidad de fibra clasificada para satisfacer la demanda de sus clientes.
- Mujeres Rurales Participantes: Las socias de la empresa ISQANI y mujeres independientes provenientes de las diversas comunidades se constituyeron como participantes del Proyecto a través de la convocatoria hecha por sus autoridades locales y asociaciones de productores, acorde a formas de representación familiar aymara y acudiendo como aval de la asociación a la que representaban respectivamente.
- Oficina del IICA en Bolivia: Fue ejecutor del Proyecto y aportó al planteamiento conceptual y metodológico, personal profesional, aspectos logísticos y la implementación y manutención de la guardería infantil.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes: El PFFTT del Ministerio de Educación fue el auspiciador del Proyecto, encargándose del seguimiento y el monitoreo del mismo.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Fue la institución financiera del Proyecto.

Autoridades Locales

Las autoridades locales aportaron con infraestructura, seguridad y servicios de salud para las mujeres. Aportaron con un puesto de niñera para la creación de una guardería municipal.

Incorporación de inversión privada y alianzas estratégicas con el sector privado

El Proyecto se apoyó sólidamente en la participación de la empresa privada (ISQANI, PRORECA) y en las alianzas entre esas y otras empresas.

Cofinanciamiento de los beneficiarios

Los beneficiarios aportaron los ambientes de trabajo y cubrieron sus propios costos para asistir al curso de capacitación.

Otras Fuentes de financiamiento

La Oficina del IICA en Bolivia mediante el apoyo logístico y administrativo.

Generación de Capacidades

Fortalecimiento de las organizaciones locales para su actividad productiva.

La empresa ISQANI, que ahora cuenta con mano de obra calificada para desarrollar sus actividades de clasificación y toneo de fibra de alpacas. Las mujeres capacitadas cuentan con una microempresa para ofrecer servicios.

Empoderamiento de organizaciones locales para su desarrollo humano y social

Hay un reconocimiento por parte de las autoridades locales de la importancia en desarrollar iniciativas que potencien las capacidades de sus pobladores. Para la empresa ISQANI es prioritaria la contratación de mano de obra proveniente de las regiones donde tiene representatividad. Las mujeres capacitadas actualmente están en proceso de gestión para ejecutar un proyecto que busca fortalecer los avances logrados.

Replicabilidad y difusión

Replicabilidad

En los departamentos de Oruro, Potosí, Cochabamba y otras provincias de La Paz la crianza de camélidos está presente dentro los sistemas de producción de las familias donde la generación de valor agregado, mediante la oferta de fibra clasificada, permitiría mejorar los ingresos económicos de estas familias, por lo tanto, en Bolivia las oportunidades de replica están dadas. También es posible adecuar este Proyecto en otros países donde existe la crianza de camélidos sudamericanos. Del mismo modo, a partir del enfoque del Proyecto, actores y problemas han resultado absolutamente bien definidos.

Difusión

No se pudo difundir en el marco de la formación técnica como política, porque el Ministerio de Educación no pudo continuar con las acciones que estaban planificadas para generar procesos de replicabilidad de la hipótesis de habilitación técnica de las mujeres. Pero sobre la experiencia generada y en alianza con el sector productivo, la Oficina del IICA en Bolivia actualmente viene formulando un proyecto que incorpora a las mujeres como uno de los actores principales en la cadena de camélidos.

Nivel de transferencia

La socialización se limitó a los otros proyectos del Ministerio de Educación. Sin embargo, el PRORECA es un aliado de la Oficina del IICA en Bolivia, y esta institución viene incorporando dentro sus acciones las experiencias logradas con el Proyecto.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Concordancia con el Marco de la Iniciativa FAO-CONDESAN

El desarrollo del proyecto tuvo el enfoque de mercado bajo el concepto de cadenas productivas y acceso a mercados por parte de pequeñas economías campesinas. El proyecto se organizó con base en la determinación de la demanda y necesidades industriales; y en las perspectivas de articular la oferta del mercado de materia prima. En este último caso las mujeres rurales, a través de la capacitación técnica, información y requerimientos tecnológicos lograron la estructuración de la demanda requerida y pudieron ser parte del proceso de coordinación en la cadena productiva y por ende generaron ingresos inmediatos.

A su vez, el PFFTT planteó la necesidad de incorporar el enfoque de género, el mismo que es planteado por el Proyecto en tres ámbitos de actuación: a) la posibilidad de generar empleo y autoempleo para las mujeres basándose en las oportunidades técnicas, sociales y económicas dentro de un proceso de formación tecnológica, b) revisión y ajustes conceptuales y operativos en la estructura institucional de la empresa que permitiera igualdad de derechos y por lo tanto mayor productividad para la empresa, y c) socialización de la reproducción social en el ámbito local, es decir, lograr el compromiso de las autoridades locales en el mediano plazo para cubrir las necesidades específicas de una guardería infantil, que permitiera a las mujeres participar en igualdad de condiciones en los procesos de formación.

Concordancia con el Marco de Políticas Nacionales

Competitividad

El Gobierno de Bolivia, en el marco de la Estrategia de Desarrollo Agropecuarios y Rural y el marco institucional establecido para generar, apoyar y fortalecer la competitividad de las actividades productivas, ha establecido que la Cadena Productiva de Camélidos es una de las prioritarias para el desarrollo de las regiones donde se suceden los diferentes eslabones productivos.

Desarrollo Rural

Dentro la misma Estrategia de Desarrollo Agropecuario y Rural de Bolivia y en el marco de la cooperación técnica que el IICA lleva a cabo, el desarrollo rural se aborda bajo el enfoque territorial, buscando generar capacidades y potenciar iniciativas dentro del marco de los territorios y corredores económicos.

Acciones para incorporar en la agenda regional, los temas y políticas relacionados al desarrollo de las crianzas alto andinas.

En el proceso de articulación con la industria, se propusieron en el Proyecto, como producto de la experiencia, dos normas técnicas para la clasificación y el acopio. A través del Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) éstas fueron consensuadas por los actores del primer eslabón, las industrias bolivianas y expertos peruanos. El proceso fue dirigido por la Oficina del IICA en Bolivia y actualmente se cuenta con las dos normas aprobadas (las NB 92001 y NB 92002 ya mencionadas).

Incremento de las Rentas y del Bienestar Social de las Poblaciones Nativas del Área Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba. Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA Segunda Mención Meritoria – Bolivia

Antecedentes

El proyecto se desarrolló en las poblaciones nativas del Área Natural de Manejo Integrado Nacional de Apolobamba (ANMIN – A), en las provincias de Franz Tamayo (Pelechuco) y Bautista Saavedra (Curva y Charazani), fomentando y promoviendo el mejoramiento de las condiciones de manejo y aprovechamiento agrícola y ganadera de las familias del ANMN-A.

El proyecto se ubica en Zona Alto andina de Bolivia, en el Departamento de La Paz, Provincias Bautista Saavedra y Franz Tamayo, en la denominada Área Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba (ANMIN – Apolobamba). Ésta abarca los Municipios de Charazani, Curva y Pelechuco. Se extiende sobre 484.000 ha, abarcando 3 pisos ecológicos: la puna (planicie de 3,500 a 5,000 msnm), valles interandinos (entre 2,000 y 3,500 msnm) y el trópico (entre 500 y 2,000 msnm).

En la zona de actuación del Proyecto se detectaron varios problemas que indican la alta incidencia de extrema pobreza de las poblaciones del área, entre los que destacan:

- Inadecuado manejo de camélidos y sobrepastoreo, problemas de escasez de riegos y precaria sanidad animal que afecta los bajos ingresos que reciben los productores ganaderos.
- Falta de acceso a infraestructuras sociales básicas y falta de programas de educación higiénico-sanitarios y medioambientales, lo cual tiene como consecuencia importantes problemas de salud, higiene y reducido bienestar social.

El Proyecto se centra en dos ejes: la conservación y gestión de las áreas protegidas y el desarrollo socioeconómico de los pobladores, abarcando los componentes de: manejo de recursos naturales, manejo racional de la vicuña, provisión de servicios básicos, contaminación ambiental y protección y gestión del área protegida. Se inscribe en la revisión de la *Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza*. Para 2004-2007, la inversión social y productiva redundará directamente en beneficio de los pobres, dados los alarmantes índices de pobreza (98,6%) y extrema pobreza (82,6%) que se presentan en el Área según el Censo 2001, índices que responden tanto a las necesidades básicas insatisfechas como al nivel de ingreso.

Los participantes del Proyecto tienen un perfil homogéneo, población indígena y son principalmente ganaderos de camélidos de origen aymara organizados bajo las autoridades tradicionales de jilacatas y mallkus. Los diferentes grupos meta son:

- Familias de las comunidades rurales, a través de las mujeres y hombres que las componen. Son unidades productivas campesinas que viven principalmente de actividades agropecuarias y de la comercialización de sus productos.

- Organizaciones de base, asociaciones y comités de interés, conformados y capacitados para el mantenimiento de las infraestructuras productivas y sociales.

Según el Censo 2001, la población que habita la zona del ANMIN – A, alcanza las 16,590 personas, repartidas en tres municipios: Pelechuco (5,115 personas), Curva (2,213 personas) y Charazani (9,262 personas).

De este total de población se trabajó sólo con el sector de Puna (altura), llegando a un total de 755 familias como beneficiarios directos, de los cuales: 227 familias son de Suni alpaqueros (municipio de Charazani), 428 familias son de Antaquilla, Ulla Ulla y Suhez (municipio de Pelechuco) y 100 familias son de Cañuma y Medallani (municipio de Curva).

Características del proyecto

El Proyecto concibe de manera integral el desarrollo de la región del ANMIN – A. Para esto se propuso apoyar en la producción, transformación y comercialización de la ganadería camélida, el uso sostenible de los recursos naturales y el fomento y promoción del ecoturismo. Se presentan como principales logros bajo los siguientes aspectos:

1. Mejora de la infraestructura de riegos para la recuperación de praderas nativas.
2. Incremento de la producción de pastos y forrajes para la ganadería camélida.
3. Mejora genética de los rebaños de alpacas y su estado sanitario.
4. Formación de recursos humanos locales (promotores) para la sanidad animal.
5. Implementación de un plan experimental de reforestación.
6. Mejora y fomento al ecoturismo en el ANMIN – A.

Esta intervención permitió mejorar la situación de la población del medio rural sobre la base de su potencial económico, social y medioambiental, utilizando una metodología integradora y participativa que minimice los agentes externos negativos y que utilice el conocimiento local vinculado al manejo de los recursos naturales.

Instituciones Ejecutoras y de Financiamiento

CIPCA (Centro de Investigación y Promoción del Campesinado), IPADE (Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo). Financia: AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). El proyecto se ejecutó desde enero de 2002 hasta diciembre de 2004.

El monto ejecutado durante el periodo de tres años de duración del Proyecto fue de US \$205,155.87; de este monto total se destinó US \$146,380.51 para el sector de ganadería camélida y US \$32,015.90 para el sector de ecoturismo. El Proyecto tuvo una duración de 3 años (36 meses), que comprenden desde enero del 2002 a diciembre del 2004.

Impactos, resultados y sostenibilidad

Impacto

En lo económico:

La composición de los ingresos de las familias ganaderas en el ANMIN – A, proviene de la comercialización de los subproductos de la alpaca. Producto de un análisis y seguimiento, en el ANMIN – A, se pudo determinar:

- En Pelechuco, el ingreso neto anual de las familias es US \$962, donde el 70.4% proviene del sector pecuario compuesto en su mayoría de ganado de alpaca.
- En Charazani, el ingreso neto anual de las familias es US \$708, donde el 16.37 % proviene del sector pecuario.
- En Curva, el ingreso neto anual de las familias es US \$783, de los cuales el 14.68 % proviene del sector pecuario.

Las acciones del Proyecto estuvieron dirigidas a fortalecer y mejorar la base productiva de la zona ganadera en camélidos, con lo que se logró incrementar la producción de fibra y carne a partir de:

- **Mejora de pastos nativos y forrajes**, con la construcción de qhutañas (estanques rústicos o abrevaderos de agua), mini represas (lagunas artificiales), apertura de canales de riego, revestido de canales de riego e instalación de ahijaderos para obtener mayor cantidad y mejor calidad de pastos que servirán de alimento para las alpacas.
- **Mejora genética y sanidad animal:** Se ha implementado reproductores machos con lo que se ha conformado planteles (rebaño de machos y hembras de alpaca seleccionados para empadre) para el manejo reproductivo de las alpacas que en un proceso a largo plazo permitirá contar con mejores animales (mejor calidad de fibra, mejor tamaño, porte y de colores enteros) sin defectos genéticos. Se ha realizado también asistencia técnica en sanidad animal a través de campañas de desparasitación, vitaminización, control de enfermedades infecciosas, etc. Además, se construyeron baños antiparasitarios.

Estas actividades contribuyeron a mejorar la calidad de carne, fibra y cueros de alpaca y los procesos iniciales de mejora en su comercialización, generando mejores ingresos e impactos positivos en la economía de los criadores de camélidos.

Como producto de las acciones, surge la iniciativa de conformar una Empresa Municipal de Criadores de Alpacas, cuyos objetivos serán los fortalecer y dar continuidad a las acciones emprendidas.

En lo ambiental:

Los aspectos ambientales están al centro de todos los componentes del proyecto, conscientes de la necesidad de promover el desarrollo social y económico de los pobladores como medio para garantizar la protección de sus riquezas, y para que a su vez, la conservación del medio ambiente afiance las bases de un desarrollo sostenible al beneficiario de la población. Del trabajo realizado en los tres años del

proyecto se observan los siguientes impactos ambientales en el ANMIN-A:

- Pobladores varones y mujeres, del ANMIN – A, se sensibilizan y se sienten motivados para cuidar su ecosistema y medio ambiente.
- El riego de praderas mediante canales y el cercado de áreas de praderas ha permitido el repoblamiento de pastos en suelos depredados o con mucha carga animal, así como la ampliación de bofedales, proporcionando un mejoramiento de la cobertura vegetal en la zona y la disponibilidad de alimento para el ganado camélido.
- La construcción de pequeñas represas o atajados para el almacenamiento de agua ha permitido cambiar y mejorar las condiciones del ecosistema del área, recuperar pastos por el humedecimiento de los suelos y dar nuevas condiciones de hábitat para especies de fauna silvestre como las pariguanas, huallatas, vicuñas, etc., proporcionando una disponibilidad de agua para su consumo.

En lo socio-cultural:

El ANMIN – A cuenta con una gran riqueza cultural precolombina y cosmovisión andina que se refleja en las tradiciones de las poblaciones indígenas de origen aymara y quechua. El impacto sociocultural conseguido con el Proyecto es:

- Se ha desarrollado la capacidad de organización de las comunidades a nivel de bases y dirigentes, la misma que se vio plasmada en el aporte que los comuneros realizaron en mano de obra y materiales locales, y que se utilizaron como contraparte para la ejecución de los proyectos. Las comunidades ya tienen experiencia en trabajos comunitarios con comités, lo único que necesitan es un incentivo y, en algunos casos, un refuerzo de la capacidad organizativa para que éstos sean funcionales.
- Por los beneficios que la ejecución del Proyecto trajo a las comunidades, la gente se sintió motivada y con mucha predisposición para participar de manera activa en las diferentes actividades que formaban parte del Proyecto ya que esto significaba un desarrollo socio-cultural.
- Se promovió la participación propositiva y equitativa de hombres y mujeres. La perspectiva de género se garantiza en todas las etapas del Proyecto, por la inclusión de criterios de equidad e igualdad entre mujeres y hombres criadores de alpaca.

Incremento del Capital Social

- Los varones y mujeres de las comunidades y ayllus han participado en forma masiva en los talleres de capacitación y formación, ampliando sus conocimientos en temas productivos en ganadería alto andina con lo que ampliaron su visión sobre el desarrollo rural productivo.
- La formación de promotores de la zona y la organización de planteleros (para el manejo de planteles) ha permitido contar con un buen recurso humano para atender los problemas de sanidad animal y de manejo de los reproductores.

Sostenibilidad

En lo económico:

En cuanto a la sostenibilidad económica, serán los propios beneficiarios los encargados del mantenimiento y el buen uso de las obras y trabajos acometidos. La mejora en el manejo ganadero permitirá incrementar la producción de fibra y carne, para obtener productos de calidad con lo que se obtendrán ingresos suficientes para continuar año tras año las actuaciones emprendidas. Con la construcción de los baños antiparasitarios, ahijaderos y sistemas de riego, también se fundamenta la sostenibilidad del Proyecto ya que por medio de estas obras y la replicabilidad que generará en el transcurso del tiempo se asegura la continuidad de este Proyecto.

En lo financiero:

El Proyecto ha despertado interés y desarrollado iniciativas en las comunidades del distrito Suni Alpaquero que, apoyado por el gobierno municipal de Charazani, ha iniciado acciones para crear una Empresa Municipal de Crianza de Alpacas, comprometiéndose recursos públicos para dar continuidad. Se ha tenido una buena ejecución financiera, superándose coberturas y metas en la implementación de infraestructuras, compra de insumos (medicamentos, semillas), capacitación, intercambio de experiencias y apoyo técnico y logístico, llegándose al 100% de ejecución del Proyecto. La transparencia en el manejo financiero respecto a las inversiones del Proyecto ha despertado en las comunidades y en la organización comunal actitudes de exigencia y réplica en las autoridades municipales de Charazani, Curva y Pelechuco para que tomen la iniciativa de buscar y destinar fondos con financieras y contrapartes municipales, lo que hace que se pueda ver un principio de sostenibilidad financiera de parte de autoridades originarias y gobiernos municipales hacia políticas de desarrollo productivo en el tema ganadero.

En lo socio-cultural:

La comunidad ganadera alto andina del área de Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba ANMIN – A manifiesta una fuerte relación de identidad cultural aymara y quechua, que pone en práctica a partir de sus usos y costumbres en los aspectos productivos, organizativos y políticos, articulándose de la mejor manera con los cambios y desafíos provenientes del ámbito externo. Se ha buscado fortalecer estos lazos de relación social y cultural mostrando los aspectos positivos que ofrece este tejido social históricamente practicado que se transmite de generación en generación.

En lo ambiental:

El proyecto ha privilegiado el fortalecimiento de la base productiva y el cuidado del manejo de los recursos naturales, conservación de praderas y el uso racional de agua para riego, actividades que han sido bien asimiladas por los pobladores de la zona.

Al definirse por ley el Área Protegida, los pobladores toman conciencia del cuidado de su medio ambiente y de la importancia de preservar su riqueza biológica.

Nivel de participación pública y privada

Alianzas estratégicas público-privadas

Hay un apoyo decidido al Proyecto por parte de las instituciones públicas tanto del gobierno central, a través del Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP), como de los gobiernos locales. Esas instituciones han participado en la identificación, formulación y puesta en marcha del proyecto de Desarrollo Socioeconómico del Área de Apolobamba. Esas instituciones siguen compartiendo las líneas generales que constituyen la base del planteamiento del Proyecto coincidiendo con los PDM (Planes de Desarrollo Municipal) de los municipios con los que se trabaja (Charazani, Curva y Pelechuco) y con el Plan de Manejo del ANMIN – Apolobamba.

Cofinanciamiento de los beneficiarios

El aporte de la comunidad a la realización del Proyecto se refleja en materiales, recursos naturales, insumos, mano de obra e implementos.

- **Materiales**, piedras, tepes y en algunos casos, cemento y arena, son aportados en su mayoría para la construcción de obras de arte en los canales, *qhutañas* (estanques rustico), mini represas, instalación de ahijaderos, puentes.
- **Insumos**, las comunidades han aportado con el guano proveniente del ganado y con herramientas para la construcción de infraestructuras.
- **Mano de obra**, para la construcción de todas las actividades y construcciones que se ejecutaron en el Proyecto.
- **Recursos naturales**, se utilizan los recursos como el agua de los ríos y el suelo de los productores y de la comunidad.
- Entre otros aportes de las comunidades al Proyecto está el conocimiento indígena sobre el manejo de recursos naturales, el cual será rescatado con el objeto de adecuar de mejor forma la tecnología propuesta.
- Otro aporte importante fue la activa participación de las comunidades en la consecución de los objetivos planteados por el Proyecto.

Generación de capacidades

Fortalecimiento de las organizaciones locales para su actividad productiva

Se ha fortalecido a comunidades y familias criadoras de camélidos y a sus organizaciones mediante procesos de capacitación y a través de las diferentes actividades (ya mencionadas) que se ejecutaron en estos tres años del Proyecto.

Empoderamiento de organizaciones locales para su desarrollo humano y social

Las organizaciones locales han asumido un rol de apoyo decidido al desarrollo ganadero alto andino. Prueba de ello es que los productores de Antaquilla han gestionado con éxito su propio proyecto ante la cooperación internacional, dándole continuidad al trabajo. Las organizaciones campesinas y productivas están demandando, de manera creciente, en sus planes municipales recursos de coparticipación para potenciar el desarrollo de la ganadería.

Relación con políticas públicas y cambios institucionales

Concordancia con el objetivo de la iniciativa FAO-CONDESAN

El Proyecto desarrollado en el ANMIN – A, adopta y comparte los objetivos de la iniciativa FAO-CONDESAN que está referida al mejoramiento de la actividad pecuaria, sin dañar el medio ambiente, para reducir la pobreza en la zona alto andina.

El proyecto del ANMIN – A, tiene como objetivo mejorar las condiciones de manejo y aprovechamiento ganadero de las familias mediante el desarrollo de la ganadería alto andina, con lo que se busca contribuir a la mejora de ingresos económicos de las poblaciones nativas del ANMIN – A. Además, el Proyecto responde a las necesidades de protección y conservación del medio ambiente que el Estado Boliviano presenta como tema transversal en la *Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza*. Política, que nace a partir de la iniciativa de la iglesia Católica en el año 2000 (año del jubileo).

Concordancia con el marco de políticas nacionales

Desarrollo Rural

Las políticas nacionales de apoyo al desarrollo del área rural están dirigidas a disminuir la pobreza a partir de la transformación del agro y lograr sistemas productivos competitivos y sostenibles, lo que permitirá incrementar ingresos, tener una mayor seguridad alimentaria y por ende, mejorar el nivel de vida de los habitantes del área rural.

En este contexto, tomando en cuenta el principal potencial de la zona de Apolobamba (zona Alta), cuya vocación y potencial es la ganadería camélida, a través del Proyecto se desarrollaron las siguientes actividades, teniendo como fin último, mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios:

En las zonas alto andinas de la región de Apolobamba se apoyó a incrementar la producción de pastos y forrajes, en técnicas de riego, lo que permitió la recuperación de bofedales y una mejor alimentación de las alpacas, pródigamente utilizadas por los alpaqueros.

La mejora genética y sanitaria de los rebaños de alpaca, tras la capacitación de promotores, y la organización de intercambios de experiencias con alpaqueros peruanos y de otras zonas de Bolivia. La prestación de un servicio continuo de asistencia técnica centrado en las demandas de los beneficiarios, que culminó con la introducción de reproductores machos y la selección de reproductores hembras para la mejora genética de las alpacas.

Se apoyó y fomentó la comercialización de productos derivados de la alpaca y la llama como la

fibra, carne y otros derivados (artesanías y charque) que mejoraran los ingresos económicos de las familias ganaderas de la región alto andina.

Seguridad Alimentaria

Las relaciones de reciprocidad aún se mantienen vigentes en la zona, permitiendo a los criadores de camélidos intercambiar los productos derivados de la alpaca con productos agrícolas de productores de tierras bajas. De la misma manera, el incremento de la producción de fibra y el aumento del peso de las alpacas y llamas les permite a los ganaderos ampliar sus relaciones comerciales y por lo tanto, obtener mayores ingresos monetarios, con lo cual lograrán adquirir y obtener alimentos que no se producen en la región.

En la medida en que los criadores de camélidos desarrollen actividades que les permitan una mayor generación de ingresos monetarios, los alpaqueros tendrán una mayor seguridad alimentaria, entendida esta última como la disponibilidad del uso y el acceso a los alimentos lo cual les permitirá, a su vez, tener una vida sana.

Replicabilidad y difusión

Replicabilidad

La experiencia desarrollada en el ANMIN – A, puede ser replicada en otras zonas con potencial y vocación para la ganadería camélida como las provincias de Pacajes, Camacho, José Manuel Pando del Departamento de La Paz, Oruro y Potosí, donde las autoridades municipales y originarias tengan la predisposición de apoyar actividades y obtener recursos que permitan un mayor desarrollo del sector camélido.

Difusión

La difusión y socialización de la experiencia con productores, técnicos y autoridades campesinas del área y fuera de ella fue tarea permanente en toda la ejecución del proyecto. Aspecto destacable fueron los intercambios de experiencias realizados con productores y técnicos de Arequipa (Perú), con quienes se inició un proceso de apoyo y de aprendizaje mutuo y fomentando los procesos y avances hacia una mayor integración de la integración de la Región Andina.

Coordinación con otras entidades para diseminar la experiencia y los conocimientos.

CIPCA e IPADE coordinaron con la ONG DESCO de la República del Perú para compartir experiencias sobre el trabajo en ganadería alpaquera que se desarrolla en cada uno de estos países. Las actividades que se realizaron en coordinación permitieron la integración entre instituciones, técnicos y productores de Bolivia y Perú.

La metodología y el enfoque integral del Proyecto han sido aplicados en comunidades ganaderas de Arequipa-Perú por la organización DESCO.

Notoriedad de las Experiencias Ganadoras y Meritorias para Perú y Bolivia

Experiencias exitosas en Perú

Primer Puesto – Perú
Cáritas del Perú

“Desarrollo de Capacidades, Incremento Productivo y Mercadeo de Leche y Derivados en Comunidades Campesinas del Altiplano de Puno”

El Proyecto ganador del Concurso muestra una intervención no asistencialista de alta incidencia en la calidad de vida de familias afectadas por la pobreza. Se trata de una propuesta productiva de bondad comprobada, especialmente por la población campesina que viene solicitando se le apoye cada vez más a través de los años. Esta propuesta, que tiene efectos muy importantes, prácticamente estratégicos, en el incremento de la productividad forrajera en los altos Andes ha mejorado la posición del Perú para encarar la apertura comercial en la Comunidad Andina de Naciones y el Mercosur al incrementar la competitividad del sector lácteo. La mejora sustantiva de la calidad de la alimentación animal permite atender el

mejoramiento genético, a la vez que genera mayor ingreso para mejorar la atención sanitaria del ganado. Del mismo modo, ha incidido en la reducción de la emigración y en la revalorización de la tierra, generando nuevas demandas y nuevas políticas relacionadas con el mejoramiento del control de calidad de la leche y sus derivados, con las normas y procedimientos para la obtención de certificados sanitarios, así como con el otorgamiento de certificados o reconocimientos de la denominación de origen.

Segundo Puesto - Perú MARENASS (Ministerio de Agricultura –FIDA)

“Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur – MARENASS y la Comunidad Campesina de Tahuapallcca de Espinar – Perú”

El Proyecto MARENASS es considerado uno de los proyectos más exitosos en el Perú en lo que respecta al logro de mejores prácticas para el manejo de recursos naturales con fines productivos agropecuarios. Se aplicó como metodología la enseñanza horizontal (de campesino a campesino), acompañada de concursos con premios en efectivo y de libre uso, lo cual fomentó la aplicación de innovaciones previamente validadas en las fincas de los mismos maestros campesinos. La participación en los concursos fue facilitada por pequeños créditos administrados por las comunidades. Esta iniciativa, ejecutada por el Ministerio de Agricultura con financiamiento externo y reembolsable (del FIDA), ha contribuido a elevar la calidad y eficacia de la acción pública e influir en la ejecución sectorial no asistencialista logrando así una alta incidencia en la calidad de vida de familias afectadas por la pobreza y la exclusión. Por primera vez la evaluación dio prioridad a indicadores no convencionales no sólo de cambio de productividad biológica o económica inmediata de actividades, sino a otras innovaciones mayores como la reducción de la incidencia de las pérdidas de suelo por escorrentía o la revaloración de la tierra y demás bienes inmuebles. El Proyecto ha puesto en evidencia la necesidad de mejorar las políticas públicas relacionadas con la formalización de las actividades agropecuarias en sus diversos eslabones, contribuyendo vigorosamente a la revaloración de las capacidades, la cultura y las organizaciones campesinas.

Tercer Puesto – Perú Ministerio de Agricultura - Dirección Regional Agraria Ayacucho

“Proyecto Integral de Desarrollo Ganadero Manallasacc – Ayacucho”

El Proyecto Manallasacc es otro caso de intervención no asistencialista conducido por una entidad pública en asociación con los pobladores ganaderos y diversas entidades privadas. Se logró literalmente revolucionar la ganadería lechera creando vínculos de mercado que hicieron viables los esfuerzos del

componente productivo. Se supo aprovechar el “*momentum*” de una población que salía de una condición de violencia social y que ansiaba restablecerse de las secuelas de más de diez años de subversión. La complementariedad de las intervenciones en los aspectos de alimentación, sanidad, genética y mercado fue claramente visualizada y llevada a la práctica. Como consecuencia de la elevación de la productividad y el volumen total producido de leche, se hizo más nítida la necesidad de contar con políticas claras y efectivas sobre la formalización en general, sobre los sistemas de control de calidad de la leche y sobre el tratamiento tributario del subsector ganadero. Igualmente, este Proyecto ha demostrado más claramente la conveniencia de contar con políticas públicas y privadas que fomenten y alienten la inversión en el procesamiento de leche con una visión más amplia, trascendiendo los niveles locales y regionales para proyectarse hacia la dimensión nacional e incluso la exportación. Con ello se hace evidente la necesidad de incrementar los estándares de calidad en términos de contenidos microbiológicos, reducir la presencia de residuos químicos por el uso de antibióticos, antiparasitarios, etc., así como implementar la trazabilidad que es cada vez más exigida en los mercados más evolucionados.

Primera Mención Meritoria – Perú

Soluciones Prácticas – ITDG

“Escuela de Kamayeq: Promoviendo mercados de asistencia técnica pecuaria de campesino a campesino para el alivio de la pobreza en la Sierra Sur del Perú”

El Proyecto de ITDG ha contribuido a afirmar la validez y ventajas de la metodología de la enseñanza horizontal. Como es propio de ésta y de sus diferentes adaptaciones, como es el caso de Pachamama Raymi en otros espacios del Cusco y la denominada Pachamamanchikta Huaccaychasun en Ayacucho, sus aportes van mucho más allá de un cambio tecnológico y productivo y llegan a reforzar y elevar la autoestima individual y colectiva de los diversos grupos étnicos que acceden, por este medio, a mejores formas de producir y de vivir, sin romper con su propia cultura y creencias. En términos de políticas implícitas y explícitas, es evidente su contribución a la reafirmación de la identidad cultural, a la revaloración y fortalecimiento de las capacidades locales y al destino local de los recursos para la capacitación y la asistencia técnica. La participación de entidades públicas ha sido relevante en las tareas de complementar los entrenamientos y acreditar las capacidades adquiridas por los *kamayeqs* y sus discípulos. También ha generado un mensaje para el Sector Educación respecto a formas más eficientes de aprendizaje y a la importancia del bilingüismo, que bien podrían convertirse en políticas más concretas en las zonas tradicionales de alta importancia ganadera.

Segunda Mención Meritoria – Perú

Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal – FONCREAGRO

“Capacitación y Promoción del Empleo en Ganadería Lechera en Cajamarca”

El Proyecto es una demostración de la posibilidad de desarrollo de alianzas entre empresas privadas y poblaciones con las que existen intereses complementarios. Se logró un alto grado de eficiencia para elevar la productividad lechera y el ingreso familiar, recurriendo a buenas prácticas de capacitación colectiva y asistencia técnica a los productores, dentro de un marco relativamente convencional para un proyecto de desarrollo. La introducción del enfoque de género, con la inclusión de mujeres profesionales para las actividades de capacitación diseñadas y destinadas específicamente para mujeres produjo, más que conceptualmente, una rápida apertura de ese esencial segmento de la familia, acortando el tiempo para la adopción de innovaciones clave para elevar la calidad de la leche. Otro elemento valioso es que en la ejecución no se utilizó el documento del Proyecto como una camisa de fuerza sino que se adaptó a las circunstancias. Así, una vez que se comprobó que el sistema de crédito no bancario era más eficiente y de menor costo, se asumió y se realizaron las alianzas pertinentes. Sin embargo, el proceso también volvió a poner en evidencia la ausencia de políticas públicas y privadas que eviten la existencia de sistemas de crédito populistas, ya sean públicos o privados, que terminan distorsionando todo el sistema.

Tercera Mención Meritoria – Perú

Consorcio ADRA Perú - Quality Consulting

“Incremento del Empleo e Ingreso en Microproductores y Microprocesadores Lecheros de Hualgayoc, Cajamarca”

Este Proyecto logró inducir un cambio muy significativo en los estándares de producción de quesos artesanales en una zona altamente apta para la producción de leche pero potencialmente dependiente de un reducido número de empresas acopiadoras. Fomentar la producción de quesos de calidad les abre la posibilidad de acceder a un mejor mercado con las respectivas consecuencias en la sostenibilidad del sistema y en los precios a que acceden los productores. La clave estuvo en la motivación orientada correctamente y en el apoyo material específico a situaciones que las familias procesadoras no podrían afrontar, dadas sus limitaciones económicas. Sin embargo, y a pesar de la profundidad de los cambios registrados, el cumplimiento de las normas pertinentes por parte de las autoridades de salud está por lograrse, lo que delimita el continuo crecimiento del mercado. Hay un punto en el que la inversión privada y la aplicación de condiciones tecnológicas y gerenciales se convierten en un tema crítico y cuya solución ayudaría mucho al desarrollo. En términos de políticas, hace falta descubrir fórmulas que aseguren el acceso de los productores a los beneficios económicos de sistemas que, de otra manera, pueden convertirse en fuente de riqueza para el inversionista pero con muy poco o ningún acceso para éstos.

Experiencias exitosas en Bolivia

Primer Puesto – Bolivia

Programa Regional de Camélidos Suramericanos (PRORECA)

“Módulo Comunal de Procesamiento y Comercialización de Productos Cárnicos de Camélidos”

El Proyecto aborda un tema central de revaloración de la producción y consumo de un producto originario y de alta valoración étnica, el cual se intenta insertar en un mercado más amplio con la aplicación de técnicas probadas de beneficio, transformación y comercialización. De esta manera se apoya la capacidad de organización de la población a la vez que se persigue beneficios propiciando el acceso a mejores ingresos. Es un buen ejemplo de participación responsable de los interesados, quienes aportaron capital y trabajo para la realización de las diversas actividades. Este proyecto mostró la necesidad de mejorar las políticas públicas y privadas para fomentar la producción agropecuaria en general y de aquellas que inciden en la revaloración de los productos con registro de origen, orientados a los llamados “mercados étnicos” tanto internos como los potencialmente existentes en el mercado exterior.

Segundo Puesto – Bolivia

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - CIPCA

“Incremento de la producción agropecuaria y del ingreso familiar a través de la conservación y manejo de los recursos naturales y productivos”

El Proyecto combina los objetivos de promover el desarrollo humano con la recuperación y adecuada utilización de los recursos naturales. Crea estructuras de conservación de suelos y agua, eleva la base productiva y fomenta la participación responsable de la población local organizada. Aplica la enseñanza horizontal y aprovecha el conocimiento ya existente y étnicamente instalado para promover selectivamente su difusión. Aunque su intención no es incidir directamente sobre políticas, demuestra, en su propia ejecución, la conveniencia de actuar concertadamente con la población para reducir la incidencia de la erosión y demás formas de pérdida de suelos, así como para administrar el agua de manera que sea conservada y productivamente. Para ello combina técnicas modernas y ancestrales de manejo de esos recursos, con una actividad productiva ganadera que puede articularse con el mercado y que, a la vez, es la que tiene las mejores posibilidades de minimizar el riesgo ocasionado por los factores climáticos adversos propios de la altura andina.

Primera Mención Meritoria – Bolivia

IICA

“Formación Técnica y Tecnológica en Clasificación de Fibra de Alpacas con Mujeres Rurales del Departamento de La Paz”

Este es un caso muy importante de un esfuerzo por reconocer los trascendentales aportes de la mujer en una serie de actividades pecuarias y de tratamiento del producto más importante de la producción de camélidos: la fibra. Aunque se trata de un proceso iniciado más que de un logro amplio y permanente, demuestra, por una parte, la voluntad y potencial de la mujer para realizar servicios de calidad si se le brinda la oportunidad de capacitarse adecuadamente. Por otra parte, también muestra las dificultades que se deben afrontar para alcanzar el objetivo de la igualdad de géneros en el campo laboral, y aprovechar capacidades que ya se aplican en diversos eslabones de la cadena productiva pero que no son debidamente reconocidos por la sociedad y, muchas veces, ni siquiera al interior de la misma familia y sociedad campesina. Se ha trazado un importante camino al reconocer pública y oficialmente las capacidades incrementadas mediante mecanismos de acreditación no escolarizados, constituyendo un ejemplo que debe continuarse.

Segunda Mención Meritoria – Bolivia

CIPCA – La Paz

“Incremento de las Rentas y del Bienestar Social de las Poblaciones Nativas del Área Natural de Manejo Integrado Nacional Apolobamba”

El Proyecto ha logrado una fusión interesante de la promoción del desarrollo rural y del buen manejo de los recursos naturales. Se ha incidido muy positivamente en la instalación de sistemas de protección de suelos, manejo de la fauna silvestre (vicuñas) y conservación del agua, a la vez que se mejoraron las técnicas de producción de pastos y de ganadería de camélidos, especialmente de alpacas. También se ha alcanzado progresos significativos en la organización de la población local. Se fomentó y logró la participación institucional y aprovechó el conocimiento étnico tradicional de las culturas locales. Los logros incluyen incrementos considerables en los ingresos familiares, reduciendo por tanto los niveles de pobreza. Este proyecto ha demostrado de manera complementaria que es posible llevar a cabo la iniciativa principal del milenio del programa Pro-Poor de la FAO, es decir, la lucha contra la pobreza, mediante mejoras en los sistemas tradicionales de producción.

Experiencias en Perú

- **Desarrollo de capacidades, incremento productivo y mercadeo de leche y derivados en las comunidades campesinas del altiplano de Puno.**

Institución Ejecutora: Cáritas del Perú

Persona de Contacto: Hernán Torres La Jara (hernan.torres@caritas.org.pe)

- **Experiencia exitosa del Proyecto Manejo de Recursos Naturales – MARENASS y la Comunidad Campesina de Tahuapallcca de Espinar – Perú.**

Institución Ejecutora: MARENASS

Persona de Contacto: Antonieta Noli Hinostraza (marenass@terra.com.pe)

- **Proyecto integral de desarrollo ganadero Manallasacc.**

Institución Ejecutora: Dirección Regional Agraria Ayacucho del Ministerio de Agricultura

Persona de Contacto: Aldo Enrique Martínez ALCA (aldoenrique31@hotmail.com / aema33@yahoo.es)

- **Escuela de Kamayoc: promoviendo mercados de asistencia técnica pecuaria de campesino a campesino para alivio de la pobreza en la sierra sur del Perú.**

Institución Ejecutora: Soluciones Prácticas – ITDG

Persona de Contacto: Javier Coello Guevara (jcoello@itdg.org.pe)

- **Capacitación y promoción del empleo en ganadería lechera en Cajamarca.**

Institución Ejecutora: FONCREAGRO

Persona de Contacto: Francisco Javier Raunelli Sander (Francisco.RaunelliSander@Newmont.com)

- **Incremento del empleo e ingreso en microproductores y microprocesadores lecheros de Hualgayoc.**

Institución Ejecutora: Consorcio ADRA Perú y Quality Consulting

Persona de Contacto: Rubén Huamaní Vivanco (Huamani@adra.org.pe)

Experiencias en Bolivia

- **Módulo comunal de procesamiento y comercialización de productos cárnicos de camélidos.**

Institución Ejecutora: PRORECA

Persona de Contacto: Álvaro Claros G. (proreca@entelnet.bo)

- **Incremento de la producción agropecuaria y del ingreso familiar a través de la conservación y manejo de los recursos naturales y productivos.**

Institución Ejecutora: CIPCA

Persona de Contacto: Carlos Laruta Bustillos (claruta@cipca.org.bo)

- **Proyecto de formación técnica y tecnológica en clasificación de fibra de alpacas con mujeres rurales del departamento de La Paz.**

Institución Ejecutora: IICA

Persona de Contacto: Silvia Aleman / Carla Pérez (silvia.aleman@iica.int / carla.perez@iica.int)

- **Incremento de las rentas y del bienestar social de las poblaciones nativas del área natural de manejo integrado nacional Apolobamba.**

Institución Ejecutora: CIPCA e IPADE

Persona de Contacto: Carlos Hugo Laruta (claruta@cipca.org.bo)

CONDESAN Apartado 1558, Lima 12-Perú • Tel: + 51 1 3495313 Fax: + 51 1 3175326 • condesan@cgiar.org • www.condesan.org

El Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN) es un conjunto diverso y dinámico de socios de los sectores público y privado que desde 1993, bajo un enfoque común y una sinergia de esfuerzos, capacidades y recursos, realizan y facilitan acciones concertadas en investigación, capacitación, desarrollo e iniciativas de políticas que coadyuvan al avance socioeconómico sostenible con el fin de contribuir a la equidad y bienestar de la población de la ecorregión andina.

La Iniciativa de Políticas Pecuarias en favor de los Pobres (PPLPI) es un iniciativa para facilitar y apoyar la formulación y la ejecución de políticas y cambios institucionales que produzcan repercusiones positivas en los medios de subsistencia de un gran número de las personas pobres del mundo. La iniciativa contribuirá a reducir la pobreza a través de la formulación de políticas sectoriales nacionales e internacionales que aseguren una producción pecuaria equitativa, inocua y limpia.

The Consortium for Sustainable Development of the Andean Ecoregion (CONDESAN) is a diverse and dynamic set of members from the public and private sectors, with a common approach and joining efforts, capacities and resources, that perform joint actions in research, training, development and propose policy actions to promote the socio-economic progress, towards the equity and welfare of the population in the andean ecoregion.

The ProPoor Livestock Policy Initiative (PPLPI) is an initiative to facilitate and support the formulation and implementation of policies and institutional changes that have a positive impact on the livelihoods of a large number of the world's poor. It will contribute to poverty reduction through the formulation of international and national livestock policies that will ensure equitable, safe and clean livestock farming.